

日本企业经营管理 现代化经验与方法

5

清华大学出版社

**日本企业经营管理
现代化经验与方法**

吉林大学出版社出版
(长春市解放大路)

长春市第八印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 10印张 230,000字

1985年6月第1版 1985年6月第1次印刷

印数 1—15,000册

书号 4323·2 定价 1.80元

前 言

党的十二届三中全会的《决定》中曾明确指出：“必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化社会化生产规律的先进经营管理方法”。根据这一指示，我们为了配合今年三月国家经委召开的全国第三次企业管理现代化座谈会的部署和当前我国企业推行经营管理现代化的需要，编辑了《日本企业经营管理现代化经验和方法》这本书。其目的，就是要比较具体地介绍日本企业经营管理现代化的主要经验，供国家经济领导部门和全国40万个企业以及有关研究单位借鉴和参考。

日本企业经营管理现代化在资本主义国家中是搞得相当成功的，也是后来居上的典型之一。它以较快的速度和较小的代价很快就赶上和超过了欧美许多发达资本主义国家企业的管理水平，并且取得了惊人的经济效益，企业经济技术实力也扶摇直上。到1984年3月，日本法人企业的总资产已比30年前增加了100倍，企业素质也达到了世界第一流的水平。经营管理现代化的成功，是战后日本企业获得奇迹般发展的决定性条件。因此，日本企业经营管理现代化的若干经验和做法，很值得我们认真加以研究和借鉴。

本书集中了当前我国许多专家、学者和企业家们近年来研究和学习日本企业经营管理现代化经验的最新成果。它是在1984年12月日本企业经营管理现代化讨论会的基础上，对来自全国各地的一百多位代表提交的论文、报告以及会议上

的发言，经过筛选、修改和补充之后编辑而成的。因此，这本书基本上反映了我国目前对这个问题研究和应用的最新水平。本书的内容也很集中，其中主要是收入了日本企业推行现代经营管理的基本经验，特别是着重介绍了它实现经营思想现代化、经营管理组织现代化、经营管理人才专家化以及经营管理方法(含数学方法)、管理手段现代化等方面的经验和做法。同时，还重点介绍了我国具有代表性的企业借鉴日本企业现代经营管理经验过程中的典型经验。总之，我们力图密切配合当前我国企业推行经营管理现代化的主要任务和要求，注意从各个不同的侧面、不同的角度，尽量充分地反映和介绍日本企业经营管理现代化的主要经验，以期为我国企业直接提供系统的研究资料，为加速实现我国企业经营管理的现代化，做出我们的点滴贡献。

本书由吉林大学日本研究所付教授白成琦编审和定稿。对于收入本书的论文、报告和经验总结，主要是作了些文字上的修改或删除，尽量保持原作的面貌和观点，以便于读者进一步研究和参考，同时这样也会有利于就这些问题继续展开讨论。

由于时间仓促，加上我们的水平有限，书中肯定还会有不少缺点和错误，希望读者多予批评指正。

一九八五年一月

目 录

论日本企业经营管理现代化问题·····	任文侠(1)
论战后日本企业经营管理组织的现代化·····	吕有晨(32)
论日本企业经营管理专家的专家化及其道路·····	白成琦(57)
日本企业经营决策浅析·····	陈 重(76)
日本企业的管理会计及其在企业管理 现代化中的作用·····	孙雅轩(101)
日本企业固定资本投资的现代化管理·····	于永达(119)
日本企业信息系统及其在现代管理中 的作用·····	赵振全 林英陆(135)
经营数学在日本企业管理中的应用·····	亢政刚 姜诗章(152)
日本企业诊断与经营管理现代化·····	侯庆轩(176)
战后日本中小企业的经营管理现代化·····	李玉潭(197)
论战后日本大中小企业系列体制·····	唱 新(220)
津田真澄“共同生活体”论剖析·····	张卫东(240)
日本企业工资管理的原则·····	刘昌黎(262)
新日铁公司的管理现代化·····	高尔鼎(266)
潜心借鉴, 锐意改革——借鉴日本经验 推动企业管理现代化·····	张明显(285)
借鉴日本企业经验 积极进行企业管理 体制改革·····	王瑾玉(304)

论日本企业经营管理现代化问题

任 文 侠*

日本是一个后起的帝国主义国家。战后初期，日本企业经营落后，秩序混乱无章。经营管理水平比欧美发达国家至少落后20年。可是，在这个混乱落后的基础上，大约经过10年时间得到了恢复和发展，又用了近20年的时间实现了经营管理现代化。进入七十年代以后，不仅造就了一流的人才，而且具备了一流的管理；掌握了一流的技术，能生产出一流的产品。实现了经营管理现代化，赶上了美欧发达国家企业的经营管理水平。近10年来，尽管遭受两次“石油危机”的打击，但是，由于企业的素质好，应变能力强，它的许多产品在国际竞争中一直处于有利地位。由此可见，日本企业经营现代化是卓有成效的。日本实现经营管理现代化的突出特点是：付出的代价少，实现的速度快。它的基本作法是：在处理本国经验和外国经验的关系上，是在总结本国传统经验的基础上，一面充分发挥了民族文化的长处，一面积极引进了外国的先进管理技术；在引进现代管理技术上一，做到了大胆引进，注意消化，不走形式，强调实效；在培养人才上，做到了积极选拔，抓紧培训，肯花本钱，注意质量；在采取步骤和具体作法上，坚持了从本国国情出发和从企业实际出发。正因为这样，最后形成世界瞩目的日本式经营管理，体现了日本的传统经验和现代管理技术的结合。诚然，日本企业经营现代化的道路并不是径直的，有些做法也

* 本文作者系吉林大学日本研究所副教授。

有缺欠，尤其它的经营管理现代化的资本主义性质，就决定着这种现代化，既不能消除劳资对立，更不能消灭剥削制度。

当前，我国企业正面临着经济管理体制改革，走向现代化的大好形势。基于这种客观形势的要求，本文拟从借鉴的角度谈谈有关日本企业经营管理现代化问题。

一、战后日本企业经营管理现代化的过程

（一）企业的恢复和整顿时期（1945～1955）

战后初期，日本企业所面临的问题，一是秩序混乱，二是经营管理落后，迫切需要解决的是在战争的废墟上如何建立新的秩序问题。当时，由于战争失败造成国民经济的全面崩溃，物资奇缺，通货膨胀，物价飞涨，民不聊生，致使企业的经营环境陷于十分混乱的状态。实行“解散财阀”和劳动民主化虽对以后经济发展起了积极作用，但也直接冲击了企业原有秩序，造成企业内部混乱的局面。在这种情况下，美国占领当局和日本政府不得不采取果断措施来扭转这种局面，1949年，在美国占领当局的授意下，日本政府根据道奇计划，采取了抑制通货膨胀的紧缩政策，为企业恢复、自立和开展竞争创造了外部条件；与此同时，日本政府在通产省设立了企业局和产业合理化审议会，研究如何整顿企业组织和建立新秩序问题。在这期间，原有财阀的主管人员和其他公司的大批高级职员、大股东因战时犯有罪行而被整肃，因而相应地起用了一批经营管理人员。经过几年的整顿，企业的管理秩序虽然有所恢复，中小企业已开始活跃起来，但从整体来看，多数企业的经营管理还很薄弱，小生产谋生的思想在各个领域都有不同程度的反映。多数企业的经营者不懂现代管理技术，广大从业人员文化技术水平很低。企业经

营组织结构与现代化需要很不适应。当时存在的主要问题有：

(1)企业最高经营管理者对经营管理现代化的意义缺乏认识，主要靠传统经验办事，不重视理论研究，整日陷在事务堆里，管理效率和经济效果都很低；

(2)有些企业甚至没有明文规定发展目标、经营方针和作业标准规程，因而使从业人员无所遵循，更谈不到对企业发展有什么推动力量；

(3)对企业现代化组织原理缺乏研究，各层次的管理责任和权限不清，各部门间的协作较差；

(4)由于监督人员（指工段长）缺乏培训，基层的生产骨干和领导骨干的力量很薄弱；

(5)质量管理、成本控制、技术管理等控制手段的研究和推行也极不充分。

上述问题说明，当时日本企业管理的基础工作较差，急需解决企业的内部控制问题，为此，美国占领当局便责令日本学习美国企业管理，诸如管理会计、预算控制、标准成本、质量管理和经营组织等；与此同时，还通过产业合理化审议会讨论和推行“关于企业内部控制问题”。大约用了五、六年时间，日本企业经过整顿、改革和学习美国的经营管理，终于为管理现代化打下了一个很好的基础。这个基础是：

(1)由于解散财阀和实行《禁止私人垄断法》、《经济力量过度集中排除法》，废除了财阀的“家族康采恩”形式，因而在各类企业中逐步推行了经营管理的民主化，如开展了集体决策和调整了劳资关系等。使企业在相当程度上克服了政府的过分控制和占领当局的统治，促进了资本主义的

自由竞争，这为经济体制改革创造了有利条件。

(2)解散旧财阀使所有者与经营者相分离，为企业更换旧经营者创造了前提条件。新上台的年富力强的企业经营者，思想开放，善于学习，熟悉业务，大胆创新，不受旧的传统束缚，这为企业管理现代化准备了干部条件。

(3)日本企业经过整顿和改革，一方面改善了经营组织，使过去靠行政命令办事和权限不清的情况有所改变；另一方面加强了管理基础工作，诸如，建立健全原始资料、定额管理、市场信息以及各种控制手段。

(4)日本为了加速学习美国管理技术，从五十年代起积极选出大批青年干部去美国学习，或从美国邀请专家来日讲授现代管理技术。

通过上述这些工作，在一定程度上调整了企业内的经济关系，合理地组织了生产力，从而对日本企业的发展起了一定的推动作用。

(二) 企业管理现代化时期 (1956~1973年)

从1956年算起，到1973年“石油危机”为止，是日本经济高速发展时期，也是日本企业逐步推行管理现代化时期。这个时期日本企业所面临的任务是：

(1)适应日本经济高速发展形势的要求，改变经营管理落后的状况，提高经营管理水平，把产品质量搞上去，成本降下来；

(2)从内向经营转向外向经营，搞好企业的经营战略；

(3)发展“拳头产品”，打入国际市场，增强产品竞争能力；

(4)从根本上提高企业素质，实现企业经营管理现代化。

从1956~1965年是企业管理现代化的第一阶段。在这一阶段，日本企业一面认真总结了本国的传统经验，一面大力从美国引进了现代化管理技术。1955年成立了日本生产性本部，开始以民间企业为基础积极地、有组织地引进了美国的现代管理技术。进入六十年代以后，日本企业大胆地摒弃落后的传统管理方法，广泛地从美国引进了IE、QC、MBO和管理会计等现代管理方法；同时，对引进的数学方法，综合IE、QC实行了管理会计制度，出现了筹措资金的财务控制系统。

日本企业引进现代管理技术决不是照抄照搬，而是结合日本实际情况进行运用的。例如，日本企业引进IE后，根据企业现状，研究如何改善作业操作方法。由于日本和美国的雇佣制度和工资制度不同，美国推行IE，主要通过IE编制工作定额，然后解决工资定额问题；而日本引进IE，主要是为了编制工作定额，把IE作为改善工艺和作业方法的手段。SQC是指美国用统计数学方法进行的质量管理。日本企业把这种方法引进到国内，就没有完全局限于美国的做法，即靠专职人员和统计方法进行质量管理，而是把这种方法逐步扩展到各部门和各阶层人员中去，把统计质量管理发展成为全面质量管理。

从1966年到1973年，可以说是日本企业现代经营的大发展阶段。这个阶段日本工业特别是汽车工业和电子工业发展得特别迅速，甚至出现商品过剩的现象。为了解决商品的销售问题，又从美国引进了有关市场预测和销售管理的理论，并充分地利用电视的普及情况，开展了电视广告的宣传竞争；与此同时，由于电子计算机的发展，日本企业开始运用这种现代管理手段改善信息管理。

进入七十年代后，日本企业无论从经营理论上或经营实践上，均达到了当时发达资本主义国家的水平。这表现在：

(1) 在经营思想方面由传统的家族经营主义发展为集团主义经营，并以经营共同体的模式，求得合理性、民主性和社会性的统一，从而实现了日本企业经营思想的现代化。

(2) 在经营组织方面由以控制经营为主的内向经营转向以战略经营为主的外向经营。在近20年的时间里，日本企业的经营组织几经改革，在生产技术、商品供销、资金筹措、安全和会计活动以及计划、组织、指挥、协调、控制等方面都比较健全，对内能控制经营活动，从而达到降低成本，提高质量的目的；对外通过制订经营计划，实现了诸如市场细分化、市场差别化和产品高档化等推销产品的战略。同时，在组织原则方面，重视尊重人和开发人的能力，注意权力与责任的统一关系，与其它西方国家相比，日本企业的经营组织是高效而有活力的。

(3) 由于大量引进了数理统计、系统工程和运筹学等现代管理技术，在管理上普遍应用了数学方法，从而实现了管理方法的科学化。

(4) 为了提高管理的工作效率，从五十年代中期开始到六十年代中期为止实现了以会计统计机械为中心的企业管理机械化，到六十年代中期以后，从大企业开始逐步形成了以电子计算机为中心的管理控制系统，从而实现了管理手段的现代化。

(5) 以整肃旧财阀的大股东和其他有关人员为转机，日本从现有大企业中起用了一大批有管理才能的中坚干部，这是日本企业在用人上的一项重大改革。此后，日本企业又大批选拔培训经营领导干部，大约用了20年的时间，实现了经

营管理人员的专家化。日本选拔、培训了大量富有创造精神的企业家，对实现企业经营管理现代化起了决定性作用。

（三）日本式经营管理的成熟时期（1974～现在）

进入七十年代以后，日本企业所面临的公害问题、消费者价值观变化问题尚未解决，又遇到了“石油危机”的冲击，以及由此而产生的原材料价格上涨、产业结构的不适应和日元增值等问题。同时，终身雇佣制和从业人员的高龄化也都给企业增加了压力。迫于这种形势下的日本垄断资本，不得不将高速发展政策转为低速发展政策，从过去追求量的扩大转向追求质的提高，从少品种大批量的经营方式转向多品种小批量的经营方式。这种严峻的环境和难题，对日本企业经营来说是一场新的挑战。

但是，日本企业经过近30年的恢复、整顿和现代化的实践，它的大企业素质是世界一流的。大企业及与其形成系列化的中小企业（1981年制造业中承包中小企业率为65.5%）构成了日本经济的坚实基础；还有相当数量的中型企业和灵活多变的中小企业，适应经济环境的变化而发展，它们是日本经济的辅助力量。日本企业素质的提高和实力的增加，既表现为企业内部有充分的活力；又表现为有充分适应外部环境的能力。同时，为了应付“石油危机”后的环境变化，日本企业还大力加强了它的应变能力，使经营组织从重视效率转向重视战略，在继续发挥效率性的基础上具有更多的灵活性和弹性。在经营思想上强调了适应环境的主动性和创造性。日本企业适应能力的增强可通过以下事实得到证明：

（1）由于能源、资源价格上涨，日本许多大企业调整了生产结构，大力开展节约能源、资源的活动。以钢铁工业为例，虽然只有65%左右的生产能力开工，但仍然获得较高的

利润。因为钢铁工艺改成了连续化生产，出现了连续铸造法，从而大大节省了运输消耗和能源消耗；并且重油利用率达到了95%，铸钢厂几乎没有什么废铁。

(2) 由于新技术革命的影响，企业的日常业务广泛地应用了微型电脑，可以大大降低固定费用（其中主要是工资）。近10年来，许多大企业由于搞了很多省力化活动，几乎没有招工，并在增产不增人的条件下，还可以抽调人员到下属企业或服务行业中去。

(3) 日本企业因广泛采用系统、择优、决策和经营战略，出现了所谓战略化经营，即：通过核算和市场预测，在拟定经营项目时，先衡量是否有利可图，然后再决定是否经营。

上述三点足以说明，日本企业由于实现了经营管理现代化，从根本上提高了企业的经营素质，从而使企业适应环境变化的能力很强，即使环境有了急骤变化，也能保持较高的盈利水平。

纵观战后日本企业管理现代化发展的三个时期，它们的重要经验主要有以下几点：

(1) 企业经营管理现代化是一个由低级到高级的循序渐进的过程，每个过程的工作都有其不同的重点；

(2) 日本企业管理现代化所走过的道路是，坚持从本国国情出发，强调日本传统经验要与美欧先进管理技术相结合；

(3) 建立起具有举世瞩目的日本式的经验管理模式，并通过它使人、财、物等经营要素实现了合理而有效的结合；

(4) 始终坚持选拔和培训企业管理人才，为培养世界第一流的企业家，不惜花费时间和血本；

(5)政府与有关社会团体都把扶植、引导企业发展作为重要任务，积极推动企业向前发展。

二、日本企业管理现代化的道路

进入本世纪以来，特别是近半个世纪，许多后进国家为了追赶发达国家都实行了企业现代化政策。企业现代化实践的结果证明。凡是坚持从本国国情出发，走现代技术、现代管理与本国传统经验相结合道路的国家，都成功了；凡是坚持锁国主义或照抄、照搬的作法，走现代化与本国国情相脱离道路的国家都失败了。日本是一个后进国家追赶先进国取得成功的典型。从日本企业管理现代化的道路看，它的基本要点是：始终坚持从本国国情出发，一面总结本国的传统管理经验，一面学习美欧的现代管理技术，在两者相结合的基础上，逐步形成了誉满全球的日本式经营管理。日本企业在坚持管理现代化与技术现代化同步实现的条件下，走出了既不同于美欧企业又不同于某些后进国家企业现代化的道路。

(一) 坚持从日本国情出发

何谓日本国情？各家说法不一，但一般认为有以下三点：

(1)日本是个地少、人多、资源缺乏的岛国，地理条件好，经过明治维新以后，又有较好的经济技术基础。基于这一点，日本必须进口大量原材料和能源，相应地出口工业品，大搞加工贸易，否则日本就难以生存和发展。为此，历届日本政府都以发展加工贸易为“立国之本”，并“采取了进口原料，经过加工、制成成品然后出口的贸易方针”。^①

^①〔日〕田中角荣著：《日本列岛改造论》中译本，商务印书馆1972年版，第90页。

发展加工贸易能推动日本经济加速发展，有利于解决日本人口多、土地少、资源缺乏的矛盾。从这个实际情况出发，日本必须加速企业管理现代化。因为日本要加强向国外出口商品，占领国外市场，必须提高商品的竞争能力，并能在国内、外竞争中获胜，这不是轻而易举的事。它必须不断改善经营管理，实现经营管理现代化。因此，上述实际情况便成为日本企业管理现代化的动力和出发点。

(2)推行管理现代化的有利条件。作为有利条件，除了民族的优秀素质、美德和传统的文化外，更重要的是明治以来所进行的两次大的制度改革。第一次是1868年的明治维新，第二次是战后所实行的民主改革。通过这两次制度改革，使日本选定了行之有效的各项制度，具备了独特的组织能力，制订了现代化的政策，加强了企业经营教育和职工教育，重视智力开发等，所有这些，都为实现企业管理现代化打下了基础。

(3)企业管理现代化的不利条件。主要是当时日本企业的素质较差，经营管理落后和存在的问题较多。这就决定了企业管理现代化的起点相对地要低些，所需的时间要长些。

(二) 认真总结本国经验

推行企业管理现代化前夕，日本的企业经营虽比起美欧先进国家落后了许多年，但从明治维新开始到本世纪六十年代初止，日本也有自己的传统。诸如：日本政府的产业和贸易政策，政府拥有协调企业的优秀官员，银行对企业的资金扶植，家族经营主义思想，禀议制度，对企业领导者的经营教育和对从业人员的“忠诚心”教育，终身雇佣制，年功序列工资制和企业工会，产业合理化审议会和日本生产性本部等社团组织对提高企业经营管理水平的作用，等等。这些日

本土生土长的经验，有的来自企业内部，有的来自企业外部，不管来自哪里，都是作为一种制度建立起来的；而“日本所有的制度”又“都是建立在合理判断基础之上的，这是西欧各国所欠缺的”。“对于原有的各种制度”日本领导者一直致力于选择和采取最适合他们处境和传统经验的办法”^①。这就是说，日本对与其企业经营有关的传统经验，一般都是把它形成一定的制度而发挥作用的。从而使这种制度能不断适应企业生产经营发展的需要，又不断对已有的制度进行总结和改革。

日本企业的传统经验从时间上分为两类：一类是明治以来留传下来的并带有封建残余色彩的，如家族经营主义和禀议制度；另一类是战后进一步发展起来的，如终身雇佣制、年功序列工资制和企业工会。总结传统经验的目的是，在于摒弃这些经验中封建落后的东西，使其适合于企业现代经营的需要。如“禀议制度”，其好处在于：能集思广益，为企业经营决策提供依据。这种制度带有封建的色彩，易于产生官僚化和文牍化，是管理现代化的障碍。但它经过战后民主改革和现代化的洗礼，保留了传统经营的有用部分，摒弃了封建主义的残余，再与“合理化建议制度”相结合，又发展成为一种对现代经营有用的“提案制度”。总之，通过不断总结传统经验，使这种经验更适合于现代经营的需要，这样，就为企业管理现代化打下了基础。

（三）积极引进现代管理技术

从历史上看，日本是一个好学习、有模仿能力的民族。日本在学习外国经验时很少照抄、照搬。战后日本从美国引

^①〔美〕埃兹拉·沃格尔著：《独占鳌头的日本》中译本，黑龙江人民出版社1981年版，第20～21页。

进了大量生产技术、管理技术和管理方法。凡引进的东西都是有选择的，并且对它进行了消化、吸收，最后融化成为自己的东西。这一点在企业经营管理现代化中表现得尤为明显，如对生产技术，开始往往采取拿来主义，经过消化和吸收，最后也就变成日本的东西了。对于引进管理制度，从引进伊始就强调必须与日本的传统经验相结合，有的还要把它改造成成为日本式的，有的虽然形式变化不大，但在运用时必须按照日本的传统方式来做。这是日本企业管理现代化的基本做法，也是取得成效的基本经验。只有这样，才能使日本企业管理的现代化，不仅争取了时间，走了捷径，而且还能收到良好的经济效果。就董事会制度来说，就是这样的。战前日本曾从先进资本主义国家引进过这种制度，由于旧财阀制度的束缚，加上生搬硬套，这种制度并没有发挥多大作用。战后由于企业规模的扩大和生产技术的革新，许多重大问题需要集体商定，靠经营者个人是解决不了问题的。这种情况，在客观上要求企业必须充分发挥董事会的作用。因此，战后日本的许多企业（如关西电力、日本石油等），都仿效美国，充分发挥了董事会的作用，公司中的重大问题，均由董事会或常务会讨论决定，总经理和副总经理与常务董事共同商定重大问题。这种在企业中发挥董事会和常务会的作用，是日本经营领导体制的一项重大改革。这种改革既非完全照搬美国董事会制度，也非完全背离日本的实际情况。美国董事会只有少数职工代表参加，一般是由股东组成的。美国董事会只是权力机构，很少参加经营管理；而日本董事会基本上由经营专家组成，它除了是权力机构外，还是经营管理的决策机关。所以，日本的董事会在对经营管理方面的作用较之美国要大。