

# 现代企业的 组织和管理

---

(日) 今井俊一

**现代企业的组织和管理**

〔日〕 今井俊一

简柏郛 陶礼功 合译  
颜泽韞 张常惺

甘肃人民出版社出版  
(兰州第一新村51号)

甘肃省新华书店发行 天水新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32 插页2 印张10.25 字数199,000

1982年10月第1版 1982年10月第1次印刷

印数：1—5,275

书号：4096·33 定价：1.07元

## 译 者 的 话

“现代企业的组织和管理”是研究现代企业生产经营活动的一门学问,也是“经营学”的重要组成部分。所谓“经营学”只是日本的定名,并未得到普遍的承认,在本书中,我们按照国内的习惯用法,暂且称之为“经营管理学”。

在今天的世界上主要有两种不同类型的现代企业,一种是以生产资料私有制为基础的资本主义企业(特别是现阶段的垄断企业或企业集团),另一种是以生产资料公有制为基础的社会主义的新型企业。由于生产资料所有制这一本质特征的差异,两种企业生产经营的目的和社会效果就大不相同,因而实际上存在着“资本主义经营管理学”和“社会主义经营管理学”两大源流(或体系)。

近几十年来,尤其是从五十年代以来,无论是“资本主义经营管理学”,还是“社会主义经营管理学”都有很大的发展,不仅不同的源流有不同的经营管理学,即便是同一源流,由于社会经济的主客观条件不一样,也有各种大同而小异的流派,这就形成了当前经营管理学上百家蜂起,学派林立这种十分活跃的局面。

日本今井俊一教授主编的《现代企业的组织和管理》一书,从原序中就可以看出,这是在今井俊一教授主持下,由七

---

位日本作者经过三年集体研究得来的成果。书中把美国和日本作为“资本主义经营管理学”的两个典型，运用相当丰富的具体资料，分别按照各自的发生、发展历程，论述了现阶段资本主义经营管理学的主要特征和实质。同时，对五十年代以来，“社会主义经营管理学”的发展动态，也作了概括的研究和述评。这些方面对我们开展外国企业管理的比较研究和教学工作都有一定的参考价值。只可惜我们水平有限，对国外这门新学科理解不够深透，有些专门用语，国内还缺乏统一的译名，讹误谅必不少，希望读者批评指正。作者对“社会主义经营管理学”的述评，有些观点是和我们不一致的，除个别词句作了节删以外，我们都全文翻译了。

本书第一篇及“美国经营管理的产生和发展”由陶礼功译；

本书第二篇及“日本经营管理的发展”由颜泽温译；

本书第三篇及“社会主义企业的组织和管理”由张常惺译；

本书原序和总结章及“本书的总结和研究的展望”由简柏邨译；全书由简柏邨校订。

译 者

1981年2月16日

## 序

怎样利用科学技术的成果对现代社会带有越来越重大的意义。一个社会在经济上、社会上、文化上的发展，人民生活的全面提高，都要为这些科学技术成果的利用情况所左右。在能源资源全世界告紧的预测警报下，情况越发如此。

李利曾经说过，自动学是双刃刀，但是，科学技术的利用情况对人民生活带来的巨大影响，却大大超过了他的想象。

就以我国（日本）为例吧，在水俣、四日市、水岛这些应该说是集中了近代科学技术精华的综合工业地带，也发生过多次事故，造成了使当地居民丧失生命、危害生活的悲惨的公害。这对全国人民也是一个强力的冲击。

可是，在现代社会里，科学技术的利用是具体体现在企业的内部的。在现代资本主义制度下，科学技术几乎全都被垄断企业用来追求高额利润、加强垄断势力，或是听其陈腐，或是被封锁起来。科学技术的全部管理责任，当然都要取决于高层人物的决策。

管理的作用正在向日益宽广的范围扩展，管理的质量方面也正在提高它的重要性。但是，在资本主义的基础上，垄断体范围内的生产组织化，同整个资本主义生产的（不只是一国的，也是全世界的）无政府的性质根本是不断矛盾着的。因此，资本主义企业的组织和管理，在把新的科学技术成果引进生产过程、或全部管理过程时，那就一定会使以

此为中心的一切方面都包含着矛盾。

日本对资本主义企业管理的二重性，早就在理论上作过研究。它的逻辑结论就是说，资本主义的生产方式是劳动过程和价值增殖过程的对立统一，管理具有所谓“指导行为”和为使价值增殖而夺取工人剩余劳动的“剥削行为”（强化劳动和整编人员等）的二重性，所谓“指导行为”是指把生产过程中以生产使用价值为目的的具体的有效劳动的协作行为，加以“计划化、组织化、协调和控制”，借此达到管理目的的行为。这样的提法是否符合其他国家的经营理论，我们见闻有限，还不太了解。

《资本论》根据对资本主义生产过程的深刻观察，关于管理二重性的上述规定，本来也是我们自己的根本出发点，同时，也根据《资本论》关于“资本循环”的理论，对现在管理部门的分化和系统化作了论证。

但是，我们为了批判管理的经营学，出于需要，就用个别资本这一高度抽象化的尺度把管理的二重性概念化了。经过重新考虑，认为如果不把所谓个别资本的抽象概念更加具体化，就不能充分掌握现实的企业，这就提出了所谓“阶段论”。其结果，即使能赞同必须把现代垄断企业作为对象，但因对实况的掌握，亦即对垄断企业内外所有经济侧面的掌握，仅限于反映“经理人的意志”，也就是主张把研究的对象定为“经理人的思想状况”，理由是经理人在解决管理制度、技术和方法的现状应予维持或是变更的矛盾认识中可以作出主观的判断，这就终归有陷入仅仅把组织和管理当作是

单纯解决问题的手段的危险。

另一方面,在现场斗争高涨的局面下,在这种斗争激化到极限状态的时期,又出现了所谓分类的见解,一类经营现象(即制度、技术和方法)是社会主义生产也应予以继承和发展的,另一类则是要随着资本主义社会的变革予以消灭的,后者才是带有“上层建筑”的性质。这种见解包藏的危险在于,为了打开现场斗争的僵局,不把斗争目标集中在追求实践的意义,在社会主义变革的条件还未成熟的时期,就会使继承或消灭的论争流于观念化。但是,能够使工人参与经营现象的实况分析和实证研究,对我们应有的研究态度说来还是有益的。

对“个别资本说”的逻辑至上主义以及“上层建筑说”的观念论倾向,都要同时加以扬弃,与其在经济学上去考察一般的管理,还不如很好改进研究方法,并把企业的实况当作科学的经济学的一个领域,从经济学上去加以掌握,象这样的研究成果,现在已越来越多了。这些成果,在资本主义或社会主义整个社会的政治、经济、文化的变革发展过程中,既是由这个过程所规定,也的确在通过企业经济活动的变革,推进着整个社会变革的发展。总而言之,在资本主义方面,个别垄断体或其集团范围内的生产的组织化,正在加深同资本主义整个生产体系的矛盾,而扬弃矛盾的条件也将潜在地成熟起来。同时,在社会主义方面,企业组织和管理合理安排和民主化的不断发展将有计划地向前推进,借以适应和促进社会全面计划化的实现。

我们为了弄清这门学问的基本理论,首先再一次分析了

美国和日本企业组织与管理的发展过程，希望建立一个通向理论化的新起点。

同时，在社会主义方面，也想尽可能把社会主义建设各个阶段的企业，及其组织和管理进步包括进去。

在这本书执笔的时候，我们认为，虽说准备未必是充分的，但经过三年以来屡次召开长时间的集会研讨，关于《资本论》和《帝国主义论》有关资本主义企业的论述，关于过去日本的“个别资本说”、“上层建筑说”，关于作为这些说法的扬弃和新开展的“企业经济学”的主要规定，或包括对象论在内的方法论等等，也都是在积累了一定认识的基础上，才决定把这些都作为中心思想，同时根据先前提到的问题，分别按每个人很好配合起来的范围集中发表议论，并由此出发再来开展相互的研究的。此外，为了有助于包括我们在内的同学们今后的研究，还编制了一个年表。

发表的成果是否能真正达到预期的目的，我们的内心是不安的。衷心期待能得到专家的宝贵批评。

又，本书的执笔人如下。

第一章 仲田正机      第二章 井上昭一

第三章 龟井正义      第四章 渡边 峻

第五章 渡边 峻      第六章 田中隆雄

第七章 井手启二      总结章 今井俊一

年 表 今井俊一，井上昭一      渡边峻，井手启二

编 者

1976年12月



# 目 录

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| <b>第一篇 美国经营管理的产生和发展</b> ..... | (1)   |
| <b>第一章 “合理化”和组织与管理</b> .....  | (1)   |
| I. “合理化”的开展.....              | (1)   |
| 1. “合理化”产生的历史条件.....          | (1)   |
| 2. 企业“合理化”的开展.....            | (5)   |
| II. “合理化”和管理.....             | (9)   |
| 1. “合理化”和生产管理的展开.....         | (9)   |
| 2. 工业企业中“商业活动”的扩大.....        | (17)  |
| 3. 人事管理的产生和发展.....            | (21)  |
| III. 直线职能组织的建立.....           | (30)  |
| 1. 直线职能组织的建立及其意义.....         | (30)  |
| 2. 总公司管理机构的改组和事业部制的形成.....    | (34)  |
| IV. “合理化”的社会结果.....           | (46)  |
| <b>第二章 垄断企业的产生和组织管理</b> ..... | (49)  |
| I. 通用汽车公司创立过程中的一些问题.....      | (49)  |
| II. 通用汽车公司的改组.....            | (65)  |
| III. 通用汽车公司的最高经理层.....        | (77)  |
| <b>第三章 “跨国公司”的经营管理</b> .....  | (94)  |
| I. 跨国公司发展史.....               | (94)  |
| 1. 第一次世界大战前的状况.....           | (96)  |
| 2. 两次世界大战之间的状况.....           | (102) |

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| 3.第二次世界大战结束后的状况——跨国公司的出现·····     | (105) |
| Ⅰ.跨国公司的组织和管理·····                 | (110) |
| 1.加强经营管理的控制·····                  | (110) |
| 2.“斯图尔报告”中经营管理集权化的实例·····         | (112) |
| <b>第二篇 日本经营管理的发展</b> ·····        | (121) |
| <b>第四章 战后垄断资本的暂时削弱和经营管理</b> ····· | (121) |
| Ⅰ.工人运动的高涨和战时“经营管理”方式的崩溃·····      | (121) |
| Ⅱ.“经营权”的恢复和美国“经营管理”方式的引进·····     | (130) |
| <b>第五章 垄断资本的复活和经营管理</b> ·····     | (142) |
| Ⅰ.经营支配机构和修改商法·····                | (143) |
| Ⅱ.日本式最高层经营组织·····                 | (149) |
| Ⅲ.审计制度的引进·····                    | (161) |
| <b>第六章 企业集团的改组、加强和组织与管理</b> ····· | (172) |
| Ⅰ.康采恩“管理”的意义·····                 | (172) |
| Ⅱ.三菱康采恩的实况·····                   | (180) |
| Ⅲ.三菱康采恩的支配结构·····                 | (185) |
| 1.持股的支配(=“参与制”)·····              | (185) |
| 2.融通资金的支配·····                    | (189) |
| 3.人员结合的支配·····                    | (193) |
| Ⅳ.三菱康采恩的组织与管理·····                | (200) |
| 1.“金曜会”(总经理会)的功能·····             | (200) |
| 2.“发起人会”的功能·····                  | (206) |
| <b>第三篇 社会主义企业的组织和管理</b> ·····     | (216) |
| <b>第七章 社会主义企业的组织和管理</b> ·····     | (216) |
| Ⅰ.社会主义企业管理体制的历史发展·····            | (217) |
| Ⅱ.计划经济与社会主义企业·····                | (223) |
| 1.作为有意识地共同管理的社会主义经济管理·····        | (223) |

|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| 2. 社会主义经济管理的各种特性·····                  | (226) |
| 3. 社会主义企业以及企业内部管理的基本特性·····            | (230) |
| Ⅲ. 社会主义企业管理体制论·····                    | (237) |
| 1. 考察的对象与方法·····                       | (237) |
| 2. 集权的社会主义企业管理体制的再探讨·····              | (241) |
| 3. 社会主义企业管理体制论·····                    | (244) |
| (1) O. 朗格和W. 布鲁斯的议论·····               | (245) |
| (2) J. 英林斯基和J. 白夏克的议论·····             | (253) |
| Ⅳ. 结论·····                             | (262) |
| <b>总结章 本书的总结和研究的展望</b> ·····           | (265) |
| Ⅰ. 总结·····                             | (265) |
| 1. 发展现代组织和管理的基本条件·····                 | (265) |
| 2. 组织和管理上的集权化和统一化倾向·····               | (266) |
| 3. 集权化和统一化的潜在的或表面化的矛盾·····             | (268) |
| 4. 日本资本主义的组织与管理的特殊性·····               | (271) |
| Ⅱ. 关于“组织和管理”的研究展望·····                 | (273) |
| 1. 实证研究的重要性·····                       | (273) |
| 2. 综合研究的必要性·····                       | (274) |
| 3. 集权化和民主的限制·····                      | (275) |
| 4. 管理劳动的社会化和“管理劳动者”的知识<br>无产阶级化问题····· | (275) |
| <b>附录 企业经营年表</b> ·····                 | (277) |

# 第一篇

## 美国经营管理的产生和发展

### 第一章

#### “合理化”和组织与管理

##### I. “合理化”的开展

###### 1. “合理化”产生的历史条件

“合理化” (Rationalization, Rationalisierung) 一词, 是从拉丁语ratio来的, 意思是形成一种合乎理性的状态。产业或经营方面有关“合理化”的概念及其演变, 主要是在第一次大战后的二十年代以德国领先从欧洲各国开始发展起来的。然而, 在历史上最早完成工业企业“合理化”过程, 发展中最典型的却是美国。实际上, 二十年代的产业“合理化”运动, 是同美国资本在英国、法国归还战时债务以及德国赔偿问题上的活动相联系而展开的。<sup>(1)</sup> “合理化”的发祥地是美国。

那么, 美国的“合理化”究竟是在什么样的历史条件下展开的呢? 这个问题, 我们至少可以提出下面三点:<sup>(2)</sup>

第一, 第一次世界大战时期固定资本投资的增大和货币资本的巨大积累, 这正是二十年代产业“合理化”的最重要的基本条件。尽管由于1917年4月美国对德宣战转入“战

时统制经济”，以及战后军需生产结束，使工业生产有所下降，但固定资本总额却从1914年的1,087,000万美元增加到1919年的1,723,000万美元。黄金的入超额仅在1915年到1917年的三年时间内就达到111,336万美元。可是，尽管由于战时固定资本投资的增大而扩大生产力了，但因军需生产的结束和物价上涨使购买力减退，在1920年后半年到1921年期间，美国经济就陷入了全面而深刻的生产过剩危机。工业生产从1920年6月到翌年4月竟降低了32%，商品输出在1921年也比上年减少了45%以上。同时，工业部门的失业率特别高，从1920年的4.5%达到了1921年的31.1%。这样，由高度的生产技术和生产方法形成的庞大生产力和战时积累的巨额资本为寻求新的投资市场，就转移到新的尖端产业部门。于是，垄断资本就以发展汽车生产、化学生产、电机生产为轴心加快了自身的资金积累。实际上，在这种垄断资本的运动中，就出现了各种各样的“合理化”形态。应该注意到“合理化”在二十年代是由美国资本主义积累过程的特殊历史条件所决定的。

第二，在主要社会阶级之间的力量对比上，垄断资本确立了优越的地位。关于这一点，必须在经济和政治各自的范围内加以区别。

首先，在经济斗争方面，为了废除、削弱工会的作用，垄断资本在解散“全国制造业者协会”等雇佣者团体的同时，推行了彻底的自由雇佣制。这种自由雇佣制运动是和组织公司工会结合起来进行的。它对于由限制雇佣制发展起

来的行业工会的联合团体——“美国劳工联合会”就是很大的打击。这里附带提一下，美国劳工联合会的人数从1920年到1924年间减少了大约121万人，相反，“雇员代表制”的成员却从1919年的40万人急增到1924年的124万人。除对工会采取这种“拆台”政策外，在另一方面，垄断资本又使每个工人自身的利害关系和企业的利益紧密地联系起来，并为培养工人以企业为家的观念，推行了各种各样的“恩惠政策”，所有这些都取得了一定效果。当时的“恩惠政策”具体有：雇员入股制，雇员住房制，团体保险制，养老金制，雇员福利制等形式。

垄断资本就这样一方面推行废除、削弱工会之类的作法，另一方面又通过和“公司工会”的“合同协议制”推行“恩惠政策”，这种两面政策的结果就使垄断资本加强了对工人的控制并削弱了工人运动，这是应该注意的。

在政治斗争方面，在阶级之间主体力量的对比上也暴露出工人阶级一方的弱点。这可以把1924年围绕总统选举的情况作为例子。1922年2月成立的“进步政治活动协议会”

(CPPA)是由代表300万工人的各种工会、工人政党以及天主教徒等组成的，被认为是“能转化为真正以大众为基础的工人政党”。这个协议会在1924年的大总统选举时，推选了提出过反垄断资本选举纲领的无党派候选人拉夫雷特(R. L. La Follette)。实际上，拉夫雷特作为无党派候选人，以前曾获得过最高票数482万票(占得票率约17%)。但是通过这次选举却暴露出工人运动内根深蒂固的反共主义，以及统一战

线方式尚未成熟等缺点。“拉夫雷特联合”不能获得在政治上没有长远目光、意志消沉的多数群众的拥护，在选举结束后，协议会终于分裂，美国劳工联合会仍然回到原来传统的“无党派”政策。在1924年大总统的选举中，主张“我国的任务在于事业”，站在推进垄断资本发展立场上的共和党人柯立芝(Calvin. Coolidge)当选了总统。

这样，垄断资本渡过了第一次世界大战后的经济混乱时期，在阶级之间主体力量的对比上又占有了压倒优势的地位。应该注意到，这就是二十年代发生产业“合理化”的一个新的历史条件。

第三，工会运动方面确定了劳资协调的路线。美国的工会运动在第一次世界大战后的经济混乱时期有很大发展，从劳资纠纷次数来看，1916年——1921年每年平均多达3,503起。特别是1919年，在美国劳工联合会支援下，由福斯特(W. Z. Foster)领导的“钢铁工人全国委员会”的罢工运动，有365,000名工人参加，大罢工从9月22日起持续了三个月。此外，在1922年，和钢铁工业一样作为基础工业的煤矿业也发生了大规模的总罢工。但是，另一方面，在美国劳工联合会内部，从1919年到1922年加强了对所谓“过激派”的反对，终于在1923年让“反共主义者”取得了领导地位，这样，美国劳工联合会逐步倾向于“劳资协调”的方针。例如，在1923年执行委员会的报告中明确地阐明了自己的观点：“工业集团的任务并不是相互冲突、斗争。……工业集团的真正任务是共同携手在和平中制订规章制度，为寻求共同的途径，为

满足人类的需求而努力”。其实，美国劳工联合会的这种方针是具有某种工团主义观念的执行委员长冈珀斯（S. Gompers）个人的主张。冈珀斯在1922年曾提出，如果由经营者和工会协作来排除工业企业中大银行的非民主影响力和政治的介入，就能够实现“改善生产过程，提高生产效率，提高生活水平”。这是工团主义以劳资协调为主的新形态。

这样，在当时规模和势力都最大的工会——美国劳工联合会确定了劳资协调路线以后，这就完成了产业“合理化”的最后一个条件。

## 2. 企业“合理化”的开展

二十年代福斯特对“合理化”的问题，曾经这样指出：“在所有重要的工业国中，资本主义为了摆脱目前这种深刻的困境，采用大规模的机械设备和新的生产方式，并迫使工人加快劳动，迅速提高生产效率。这就是产业合理化运动。”〔3〕

在二十年代，科西（L. Corcy）也说过：“所谓合理化，意味着更为经济地、集中地而且科学地利用不变资本”。〔4〕可见，以生产技术的发展为基础的“合理化”的确是重要的问题。但是，有一点需要提请注意的是，不能把生产技术发展本身和“合理化”同样看待。

在机械制造大工业中，劳动组织方式的变革，是由其本身技术的必然性决定的。然而问题是，这个劳动组织的组成并不反映参加劳动的全体工人的意志，而是作为资本家的私有组织，用来创造更多的剩余价值，强制地提高劳动强度



的。这就是随着生产技术发展带来的“合理化”问题的实质。

二十年代劳动组织方式的变革，是以动力机械方面的电动力的普及和加工机械方面的转塔车床、自动螺旋器、磨床以及连续热轧机等为代表，在这种机械体系发达的工厂中，不仅需要产品、零件的统一化，而且也产生了彻底简化操作的必要性。不适合机械体系运动的产品、零件当然不用说，连不适合机械体系运动的操作也被认为是一种“浪费”。

早在1920年底就设立了以胡佛（H.Hoover）为会长的美国技术联合协会。1921年1月在该协会中还设立了杜绝浪费委员会，并出版了如“产业方面的浪费”的调查报告等。另一方面，美国劳工联合会在1922年年会上也表示赞同杜绝浪费委员会的意见，并在“劳资协作”的基础上开展了“杜绝浪费”的运动。

但是，考虑到“产业上浪费的最主要的原因是在于很多产品是以多种方式来制造的”〔5〕，所以在商务部简化处（1921年设置）的指导下，推行了主要工业产品的“简化”〔6〕运动。同时，全国制造业者协会及美国技术标准委员会（1918年设立）等产业团体和技术协会也开展了如零件、产品的“定型化”、“规格化”、“定质化”等“标准化运动”。由于这些运动的开展，在工业部门，估计每年可节约6亿美元左右〔7〕。

在商务部的指导下，通过各种民间团体开展的“杜绝浪费”运动，促进了各个企业和工厂的操作标准化，单一化。再同管理方式的改革相辅相成，其结果是起了大大提高劳动强