

经营管 理 论

〔日〕 藤芳诚一著

尹守山 宋忠培译

尹 守 山校



中国社会科学出版社

27

31

现代管理科学丛书

经 营 管 理 论

〔日〕 藤芳诚一著

尹守山 宋忠培译

尹 守 山校

中国社会科学出版社

现代管理科学丛书

经营管 理 论

*

中国社会科学出版社出版

新华书店北京发行所发行

中国铁道出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 3.5印张 74千字

1983年7月第1版 1983年7月第1次印刷

印数1—33,000册

统一书号: 4190·149 定价: 0.35元

《现代管理科学丛书》出版说明

管理的知识是随着人类生产的发展而发展起来的。但是，管理作为一门科学，却是在大工业出现以后产生的。

工业革命把手工业生产转变为机器生产，扩大了生产的规模，推动了生产过程内部分工的发展，对管理提出了新的要求。早在十八世纪七十年代和十九世纪初，古典经济学的始祖亚当·斯密和以后的巴·贝奇首先讨论了使用机器和分工所产生的问题。到了本世纪初，由于大机器工业生产获得了普遍的发展，泰罗才真正开始把管理变成一门科学。但是，被泰罗称之为“科学管理”的范围还是很狭窄的。他只限于对生产过程进行科学管理，对劳动动作作出测定，求出生产动作的模式化和生产工具标准化，从而为大幅度提高工效创造条件。

第二次世界大战以后，科学技术的迅速发展和大规模应用于生产，急速地改变了现代生产力的面貌，同时也迅速地推动了管理科学的发展。管理科学在以下两个方面得到了进展。

首先是人的行为开始成为管理工作者的一个重要研究对象。行为学派的理论得到了十分广泛的应用，如何发挥人的积极作用成为资本主义管理在理论和实践上所要追求的重要目标。工人参加管理和决策，以至参加利润分红也已成为七十年代资本主义管理的时尚。

其次，为了适应复杂的生产技术和日益发展大规模的经营，运筹学、控制论、系统科学、信息科学和电子计算机技术、连同组织的科学化等新学科、新技术，都得到了广泛的研究和应用。

生产力的巨大发展使得生产社会化的程度达到了前所未有的高度，马克思所说的“生产、分配、交换、消费”，“构成一个总体的各个环节”的情况，从来没有像今天这样突出。生产的高度社会化已成为制约资本主义生产的背后起作用的力量，它要求把整个社会生产组织起来，成为相互联系的整体，否则，生产就不能进行。为了适应这种需要，各种各样的组织生产的形式就成为必需的了。从此，大规模生产的大公司以及专业化和协作等等组织形式出现了。不但由企业中发展起来各种预测和决策方法，使生产计划化，使企业的生产尽可能反映社会再生产的要求，而且从全社会来说，也在生产无政府状态的一旁，逐渐出现了某种程度的计划性。资本主义国家的政府越来越多地采取各种经济政策和经济手段对企业的经营实行有计划的干预。运用系统理论的方法来研究管理问题也已成为七十年代西方管理科学中占统治地位的思潮。

在资本主义制度下，管理科学的发展是以取得利润作为动力的，因而必然要带来资本主义剥削制度所特有的糟粕。但是，为了取得最大限度的利润，资产阶级必然要使管理适应于生产力的发展，这就使得管理科学不但吸收了社会科学的许多成果，而且吸收了自然科学的许多成果，成了一门综合性的学科，它是人类社会的共同财富，我们应当有批判地加以继承。

社会主义是一种比资本主义制度优越得多的社会制度，

它实现了生产资料的公有制，消灭了剥削。这就有可能使劳动人民成为国家和企业的主人，激发出劳动人民办好自己国家的经济事业和企业的无比热情。这是我们能够建设起比资本主义更加优越的管理制度的社会基础。但是，社会主义制度，包括社会主义的人民民主制度、社会主义的法制在内，和其它一切新生事物一样，有一个产生和发展的过程，而且只能是随着封建残余和资本主义的剥削影响的消灭而逐步实现的。坚持马克思列宁主义、毛泽东思想的民主原则，批判地吸取外国管理科学的长处，建立起具有我国自己的特点的社会主义民主和科学的现代管理制度，是我国经济工作者和管理工作者的任务。

《现代管理科学丛书》的出版，就是为实现上述任务服务的。我们将有计划地组织翻译国外有关管理的重要著作，包括它的主要学派和各种专著。同时还准备出版国内管理研究工作者和实际工作者撰著的有价值的著作，以便群策群力，把这门科学推向前进。

译 者 的 话

本书的作者藤芳诚一先生是日本明治大学经营学部教授。他曾经两次来我国访问和讲学。这个小册子就是他当时讲学的题纲，概括地叙述了资本主义国家的企业经营管理的主要原则、组织机构和上百年来资本主义世界各个主要的企业经营管理学派的学术观点，同时也介绍了日本企业经营的主要特点和作者本人的有关论点。

全书共分九章。第一章，叙述了企业经营者在经营企业时应抱的目的和应负的社会责任，以及对利润概念应当如何理解；第二章，叙述了资本主义世界企业应采取的经营战略和决策的方法；第三、四章，叙述了经营管理的重要性、目的、管理原则和组织机构；第五、六章，叙述了企业最高管理阶层和企业内部中层管理者的职能；第七、八章，叙述了企业内部应遵循的人群关系的原则和日本企业经营管理的某些特点；第九章，扼要地叙述了各主要资本主义国家经营管理学派的各种论点。

目 录

第一章 企业的经营目的和社会责任	1
一、企业的经济目的和社会目的.....	1
二、向社会开放的企业.....	3
三、企业的社会责任.....	5
四、企业的利润概念.....	6
第二章 企业生存的经营战略	8
一、鼓励与贡献的平衡.....	8
二、蜕变的经营哲学.....	9
三、当今时代的特点和企业经营战略.....	10
四、经营战略和决策制度.....	14
第三章 经营管理的重要性的管理原则	16
一、现代经营管理的重要性.....	16
二、新的管理概念.....	20
三、管理的任务和目标.....	23
四、作为管理手段的一些管理原则.....	27
第四章 组织机构和类型	32
一、组织机构的层次.....	32
二、组织机构的基本形式.....	36
三、分权的管理组织.....	38
四、项目工作组.....	40
第五章 最高层的经营管理	43

一、最高层经营管理的固有职能·····	43
二、最高层经营管理的组织机构·····	44
三、集体领导制和常务会制·····	45
四、战略决策的辅助机构——总参谋部门·····	47
第六章 中层的经营管理·····	50
一、中层经营管理的共同的基本任务·····	50
二、中层管理的膨胀和合理化政策·····	52
三、中层管理的新貌——革新式管理者·····	54
第七章 领导应具备的工作能力和经营业务水平·····	57
一、领导和士气·····	57
二、正规领导人应具备的性格·····	58
三、领导的品质论·····	60
四、领导状态和作风的探讨·····	61
五、企业的经营和领导·····	62
六、要求经理必须理解的领导工作的要点·····	64
第八章 现代经营管理中的课题·····	66
一、人生观和经营管理·····	66
二、组织的研究·····	69
三、情报的管理系统·····	71
四、日本的经营·····	74
第九章 代表性的经营管理学说·····	81
一、泰罗的科学管理法·····	81
二、霍桑实验和人际关系论·····	82
三、法约尔的管理概念和管理过程论·····	85
四、马斯洛的人类需要的五个层次说·····	88
五、麦格雷戈的X理论和Y理论·····	90
六、赫茨伯格的激励因素——保健因素理论·····	91

七、利克特的支持关系型管理体制	92
八、经营管理方格论	94
九、巴纳德的社会系统理论	95
十、西蒙的决策论	99
十一、韦伯的行政组织体系理论	100

第 一 章

企业的经营目的和社会责任

一 企业的经济目的和社会目的

人们没有工资收入和生活资料就不能生存，但是人们并不满足于此，还要追求生活的意义和实现自己的才能，必须以此来评价人生。同样道理，即使对私人企业的评价，也要以它对社会发展的贡献来衡量它的存在价值。至于如何认识企业对社会发展所作的贡献，又依赖于社会的人们对评价的认识。

人们的评价标准变化了，那末，对企业将如何评价呢？在这个问题上，六十年代与七十年代以后相比，有迥然不同之处。

六十年代企业担负着推行技术革新的责任，正是这个技术革新把日本推上世界第二个经济大国的地位。企业可以进行资本积累和扩大生产规模，借以适应资本的自由化，优先发展技术，追求物质的丰富，加强国际市场的竞争能力。从这个标准出发，企业受到了社会的热烈欢迎。

不能说六十年代对企业的评价一定是错误的，也不能否定六十年代企业所起的作用。但是我们在七十年代仍然沿用上述相同标准对企业进行评价就没有道理了。世界是冷酷无情的，对企业的评价标准也会发生变化。

对于担负技术革新的企业来说，汽车工业持续生产有缺陷的汽车，究竟是怎么回事？彩色电视机的内销和出口之间的价格悬殊，又是为什么？家用电器行业的所谓双重价格的管理，不是在谋取不正当的利益吗？四日市的气喘病，水俣病，疼痛病，水的污染、城市光化烟雾，废气等等，这些来自工业威胁人类生存的公害，企业又有什么责任呢？

因此，人们评价企业的标准，开始由单纯注重技术转向注重人，由企业优先转到是否受到消费者拥护，由地区社会的开发转到消除公害，追究公害的企业责任等等。人们对企业已经没有好感，同时也降低了对企业的信任，社会对企业的批评越来越严厉。

进入七十年代，为了适应变化了的环境，最重要的一点就是企业应采取的战略措施，恢复人们对企业的信任。

迄今为止的一切已经过去了。今后企业一方面要适应环境的变化，在经济有利可图的范围内改变自己经营事业的体制，恢复“经济动物的本能”；^①另一方面从道义上还应发挥理智上控制自己的本能，为恢复具有精神文明和道德观的人类社会作出贡献。只有沿着这两者相结合的经营管理路线前进，企业才能继续维持自己的生存和营业发达。

首先，经营者不仅应把解决“追求利润”和“社会责任”之间的矛盾作为指导思想，而且还应通过自己具体的经营政策，使两者调和起来，这是企业经营管理体制适应生存的一个先决条件。企业不考虑职工的“生活意义”，开展人事管理是不可能的，回避公害问题和消费者的利益，漠视单

① “经济动物”一词是欧美人讽刺日本人在经济上善于钻营的用语，作者在这里把贬义当褒义用，本意是说，日本的经营者应坚持原有的善于经营管理的才能。——译者注

股股东的利益，甚至只以资本的逻辑，开展企业自己规定的活动，这也是不可能的。

企业经营的目标，不是单纯一元化地“追求利润”。此外，还有“社会责任”和“尊重人类”等多元化的目标。要把“社会责任”和“尊重人类”的目标放在多元化目标的优先地位，以此来改变企业的经营环境。承认企业经营多元化的目标，调整这些目标之间的矛盾关系，以谋企业的生存，这对开展经营管理是完全必要的。

二 向社会开放的企业

七十年代以来，对企业的评价发生了变化，这可以说是人们改变了评价的标准，也可以说是人类的感觉结构发生了变化，总之，变化已成为无可否认的事实。

这种评价的变化是对于所谓企业利润的增加就等于经济增长这种“追求利润主义”“企业优先主义”以猛烈批判的形式所做出的反应。在这种情况下，如果企业还是无视外部环境利益，闭关自守地独自作出决策，并以此为主进行经济活动，必然会引起对企业这种本质进行批判。

人们要求企业把“追求利润”的经营目标转变为优先负起“社会责任”、“尊重人类”的经营目标。今天的企业在适应日益增长的社会压力的过程中，必须建立能够自我制约的管理体制，以抑制企业活动对社会所造成的消极因素。

可是，企业是闭关自守的各行其是者，是资本一元化的管理者，以此作为行动准则的企业果真能够建立起自我制约的管理体制吗？即使企业成立劳资双方共同组成的二元管理体制，也没有任何保证使劳资双方不会结成利己主义的共

同体，特别象日本按企业组织工会的情况下，更是如此。

企业不是特定阶级的私有物。所谓劳资二元管理体制是使主要利害关系者可以参加企业经营的一种方式，尤其可以使利害关系最深的工人参加企业管理，改变企业所有者和经营者的一元化管理体制。西德正在实行的“劳资共同决策的方式”就是实现二元管理体制的范例。

看到欧洲工人参加企业管理的新发展，在日本也有人提出，重新讨论，在日本经济稳定增长的形势下，劳资双方参加企业经营管理的问题。

当然，谈到共同决策，可以说是多种多样的，从权利的大小来看，它既包括经营者有义务把企业计划和决策详细通知工人，也包括完全不允许经理人员单独做出决定；从决策的范围来看也是很广泛的，工人参加管理的对象从车间执行日常业务上的决策，到生产和销售上的经济事务，以及人事福利、保健，甚至利润分配等等，无不涉及。

各个企业中工人参加管理的情况各有不同。工人参加管理，不仅从现代化生产管理技术的角度来看，可以发挥工人的积极性，而且更为重要的是，这种劳资共同管理的企业是实现劳资共同经营这种共同理想的开端。

可是，当产品价格上涨和提高工资，出现恶性循环而又不能抑制通货膨胀的时候，政府对非公用性质的民间企业和工会组织不能不直接介入，以发挥抑制物价和工资上涨的作用。美国出现的“物价委员会”和“工资委员会”就是尼克松新经济政策第二阶段的督促检查措施。

为了不致引起物价和工资之间的恶性循环，为了公正地实现社会责任，企业能否考虑采取另一种管理体制，邀请劳资以外的利害关系者及第三者来参加企业的决策呢？例如邀

请消费者代表，地区居民代表，地方自治机关的行政官吏来担任公认的会计师、公认的技术检查员，这些人可以站在维护公共利益的立场上参加企业管理。

就在这个意义上，今后的企业必须采取向社会开放的管理体制，不能再保留那种封闭的与世隔绝的经济制度了。既然是开放的社会制度，政治制度都是开放的，何况经济制度哩。

当前的企业面临“参加管理”的时代，只有各有关方面都参加企业经营管理，采取可以为新社会作出贡献的企业管理体制，企业才能藉以起死回生。

可是现状是许多企业迫于这种经济形势，除追求利润的目标以外，不得不考虑与经营有关的其他周围的事物。但是能把“尊重人类”的信念进一步落实，并具体化到经营政策中的经营管理者，还为数极少。今后，企业的经营者有必要采取向前进取的态度。

三 企业的社会责任

对待社会责任的态度上，有两种类型的经理，一种是有自觉性的，另一种是没有自觉性的，无庸说，他们对生产管理的态度也有不同。而且今后的企业越是考虑本身的生存和生产增长，越是要求有一个对社会责任有自觉性的经营管理者来负责企业的经营管理。

本来企业就不应该片面地追求企业自身的利润，应该在股东、消费者、工会、地区、政府等等利害关系集团互相协调的基础上求得企业的生产增长。这就叫作环境关系的社会责任论。近来的企业社会责任论认为，企业也是有组织的城

市公民的一分子，必须注意全体公民所应负的社会责任。

对于企业应负的社会责任，野村综合研究所曾向一般市民进行过调查，一般市民都认为，不应再象过去那样，企业仅仅通过自己的活动为社会做出积极贡献，就算履行了社会责任，并依此做出评价。今后企业的社会责任应是，努力于不危害社会，不制造公害，不销售有缺陷和有害的商品，不给社会造成消极影响等。这个调查说明了，人们要求企业履行全民的社会责任。

四 企业的利润概念

企业首先因资本的存在才可能生存。无论那一种主张都不能否认企业获得利润，但企业的活动会给予社会巨大的影响，会产生种种的反作用和制约作用，因而企业又不能随心所欲地追求利润。尽管现在有种种学说，而集体和个人之间的分配，正象力学中的力的平衡一样，是由这个力的平衡关系决定的，已经不能任意分配利润了。在这种情况下，可引进一种新的利润概念，作为企业的政策或者经营者行为目标。迪安（Dean, J.）和德鲁克（Drucker, P.F.）分别提出了“适当利润”（reasonable profits）和“必要的最低利润”（required minimum profits）以及从行为科学的研究中提出了“满足利润”（satisfactory profits）等新的利润概念，以代替传统的追求极大利润的概念。

迪安所提出的适当利润的标准是：①积累资本必需的利润率；②扩大企业所必需的内部保留率；③本企业和竞争的同行业之间的“正常”利润；④从舆论来看，是“适当的利润”。以上就是限制极大利润的利润。

德鲁克反对企业是追求利润的组织和极大利润说，主张企业“为顾客而创造”，同时把企业的生存和生产增长看作是企业的高级目标。至于①企业在市场的地位；②革新；③生产率；④利润率；⑤公共的责任等等都看作是次要的多元性目标。利润只是衡量企业经营效率和健全经营的工具。利润是维持企业继续生存和生产增长的费用来源，即所谓未来的费用来源（future costs），也是维持企业生存的必需的最低利润。

所谓“满足利润”（satisfactory profits）是西蒙（Simon, H.A.）和马奇（March, J.G.）等提出的以满足为标准的利润概念。也就是说，以最大限度利润原理为依据的企业经营理论，在研究和选择企业管理方案时，以万能和全知全能的经营管理的人为前提，即西蒙所说的有经济能力的人（Economic Man），可是现实的人都是具有合理局限性的人，忙于行政事务的人（Administrative Man），这样的人总是以满足为标准做出决策，所以，利润也不能不归结为满足的利润了。（参见第九章第十节）

要否定传统的利润概念，应提倡引进经营成果或者所谓的净产值的经营共同体学说，也可以称之为净产值学说。这种净产值学说主张企业的经营成果是由企业的出资者、经营者、劳动者、全体成员共同协作取得的，应该把这些成果在全体成员中适当地分配。