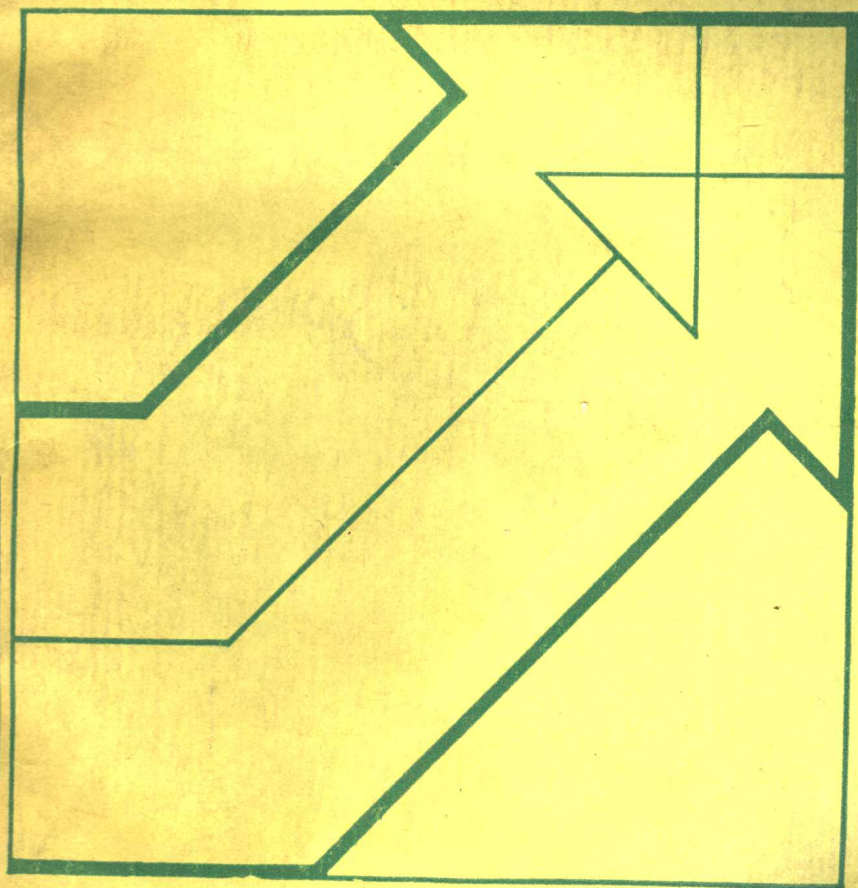


经营工程学丛书

企业经营

北京科学技术出版社



经营工程学丛书

企 业 经 营

[日] 山口襄 杉本辰夫 能見時助 著
宋程骧 译 滕岳宗 校

北 京 科 学 技 术 出 版 社

经营工程学丛书

企 业 经 营

〔日〕山口襄 等著

宋程骧 译 滕岳家 校

*

北京科学技术出版社出版

(北京西直门外南路19号)

新华书店首都发行所发行 各地新华书店经售

国防科工委印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开本 7.75 印张 196千字

1987年10月第1版 1987年10月第1次印刷

印数1—1,900册

统一书号 17274·031 定价1.80元

译者的话

《企业经营》系由日本规格协会理事山口襄及布里吉斯顿轮胎有限公司戴明计划部部长能見時助等主编，于1981年11月由日本规格协会出版，是经营工程学丛书20卷中的第1卷。

全书共十一章，前五章为概念及基本理论，后六章主要阐明第二次世界大战后，为恢复战后经济，日本企业从欧美引进先进的企业管理技术，主要是蜚誉世界的美国学者贾兰 (Juran, Joseph Moses) 所倡导的全面质量管理(TQC)，结合日本的实践，经过分析对比，总结出实现经济高度增长的日本式企业管理体制和管理经验以及存在的问题。书中第六章因把唯心主义的道德观念，渗透到企业经营中，不适合我国国情，所以做了大量删节。

企业是在现实社会中进行活动的，如何适应社会的发展及国际环境的变化，把企业的人、财、物通过TQC有机地结合在一起，是现代企业成败的关键。当前，我国企业正处于变革调整时期，随着对外实行开放及对内贯彻提高企业活力的政策，把开展企业竞争，提高经济效益，作为企业管理的核心，日本式的TQC将有助于我国的改革。因此，本书基于取长补短，“洋为中用”的原则，奉献给致力于企业改革的同志们，希望读者以批判的态度从中得到启示和教益，为改革作出贡献，这是我译此书的目的。

本人由于受语言表达及专业知识的限制，译文中难免有错误和不妥之处，敬希读者予以批评指正，将不胜感激。

译者

1984年4月

凡 例

1. 本书是按问题体系划分的，进而根据需要，再分为(1)、(2)、(3)……等小项目。
2. 书中如(见3.2节)所示数字，系指各参阅章节。
3. 表及图的序号如表1.1及图1.1数字，表示各章的表及图的顺序。

4. 关于本书文献

①参考文献附于章末，表示引用文献及出处的注，用正文中右上角的方括弧(例：^{[1][2]})表示，参考文献亦用同正文同样大小的铅字(例：[1]、[2])表示。

②文献的排列，依照下列顺序，

杂志时：

作者姓名(发行年份)：题名、杂志名(西文时为斜字体)，卷数(号码)、页数。

单行本时：

作者姓名(发行年份)：书名(西文时为斜字体)，发行单位名称。

序 言

一般所说的企业，是指由数人乃至数十万人形成的集体。因此，企业集体中所有的人必须同心协力地奔向一个方向。一旦成为集体中的成员，往往容易追求日常业务而忘记整个集体的理想状态以及前进方向。为使集体统一为一个整体，显而易见，如果不能很好地了解必要的观点、组织机构、经营方法等，就不能做出有效的努力。

尽管如此，对企业经营理想状态（规模）的基本学习机会是非常少的。虽然企业成员不断地学习日常有关业务，但作为整个企业来进行学习，几乎未予考虑。

基于此种认识，企业作为一个集体，为进行活动有必要了解其基本知识，本书就是为此目的而编辑的。因此，不仅是学生，企业人员也可阅读。本书由以下内容组成：

①理论性的企业经营应有状态基本概念的说明——第1章～第5章；

②关于同欧美式企业进行比较的日式企业经营——第6章～第10章；

③现代日本企业不足之处是什么——第11章。

阅读这本书的学生和企业人员，无疑都在按照各自的理想生活着，想对社会做出一定的贡献或钻研学问；进行娱乐及怀有某些兴趣等，总之，可能有各种愿望。当前，作为现实问题的是，如果回顾一下日常生活，恐怕连读漫画书、看电视、饮茶的时间都不多了。

现实中，人们所从事的是实际业务，对希望实现及正在思考

着的各种理想的探索是理论问题。虽然人们都希望向着有理论根据的方向前进，但实际上，在这方面一般存在着很多复杂的问题。

在企业经营方面情况也是完全相同的。企业中，一个人在一个时期，要做的事情只能是一件，但这件事必须使企业经营赢利。

时值经营工程学发展的今天，经营工程学的理论正在分科进行特别深入的研究。不仅经营工程学，即使对于企业经营理论，也有很多进步。然而，不管要遵循哪种理论，任何人都必须作出判断决定，或者，经营理论不是单一理论，而是由多种理论组合而成，企业也应该决定出最合适的并付诸实现。

必须考虑把企业中每个人所应从事的工作，以最高效率，最好效果，充分地组合起来，使其发挥出整体性效果。此外，对于每个人实际所做的工作是否按其愿望得到实现，要经常加以注意，如果有所偏离，应立即使其纳入正轨。经过努力仍不能提高效果时，先要对其努力方向及措施正确与否进行研究，尤为重要是要修正其遵循的学说。

此书是否有为达到此种作用的充分内容，今后如能得到各位读者的直率批评或指正，将不胜感激！

此书系由十一章组成，第1、2、4、5、11章是由山口襄执笔，第3章由杉本辰夫及山口襄合写，第6章到第10章由能見時助执笔。

山 口 襄

1981年9月20日

目 录

第一章 社会与企业	1
第二章 企业的原则	4
第三章 经营理想及其实现	8
3.1 所谓经营理想	8
3.2 经营理想的实现	12
3.3 管理方针	14
3.4 经营理想今后的发展	15
第四章 经营组织	18
4.1 经营的阶层	18
4.2 企业的职能	21
4.3 组织的类型及企业组织	22
4.4 组织管理和人	24
第五章 管理	26
5.1 综合控制	27
5.2 生产管理	28
5.3 销售管理	30
5.4 其它方面的管理	30
第六章 日本式企业经营的发展和反省	32
6.1 日本经济和日本企业革新的必要性	32
6.2 日本式企业经营的发展	35
6.2.1 日本经济的奇迹般成长	35
6.2.2 日本式企业经营	39

6.3 对日本经济的警钟	44
6.3.1 处于危险十字路口的日本经济	44
6.3.2 对国民生产总值 (GNP) 增长至上主义的警 钟	45
6.4 作为日本式企业经营主要支柱的日本式全面质量 管理 (TQC)	56
6.4.1 为人类恢复权利及国民福利的企业经营	56
6.4.2 日本式 TQC 及 QC 小组是以人际相互尊重、 消费者及公共福利为指向的	58
6.4.3 日本式企业经营的重新评价	61
第七章 日本式企业经营理想和 TQC 理想的起源	68
7.1 欧美式企业经营理想的起源	68
7.1.1 欧美式企业经营理想的形成	68
7.1.2 欧美企业中职业宿命论和利益第一主义	68
7.2 日本式企业经营理想的起源	68
7.2.1 日本式企业经营理想的形成	68
7.2.2 石门心学方面的人性及社会道德	68
7.2.3 现代企业基本方针中产生的石门心学	68
7.2.4 作为社会感化活动的石门心学同日本式 TQC 的共同性	68
7.2.5 日本企业经营制度的形成	73
第八章 日本式经营组织及采用 TQC 的近代化	77
8.1 经营组织的意义及效用	77
8.1.1 企业经营的目的及手段	77
8.1.2 最高领导层的基本方针和经营组织的编制	81
8.1.3 经营组织的定义	85
8.1.4 经营组织的编制条件及效用	85
8.2 经营组织的形态	88

8.2.1 基本的经营组织形态 (职能分化及发展形态).....	88
8.2.2 为使经营组织活性化的权限集中及分散形态	98
8.2.3 经营组织的两大不同形态	102
8.2.4 打破部门间势力范围的组织	108
8.3 为适应国际化时代的日本式经营组织的进展	115
8.3.1 战前日本式经营组织 (管理、统制) 的特征	115
8.3.2 战前日本式企业经营中的成功事例	118
8.3.3 战后日本式经营组织 (管理和控制) 的现代化进展	119
8.4 战后日本式经营组织 (管理及控制) 的特征	129
8.4.1 科学的合理性及日本精神与西洋学识相结合的合理性	129
8.4.2 欧美式和日本式经营组织的结构 (砖及石墙)	131
8.4.3 通过TQC日本式经营组织的现代化.....	134
第九章 日本企业的形态、集中、大规模化	140
9.1 企业体制和企业形态	140
9.1.1 私有企业的公司形态	140
9.1.2 私有企业的企业集中形态	143
9.1.3 公有企业的公司形态和公共企业体	147
9.2 自由竞争和自由贸易	149
9.3 随着企业大规模化出现的问题及其对策	150
9.3.1 随着企业大规模化垄断的发展及限制	150
9.3.2 大企业同中小企业的差别扩大	156
9.4 随着企业规模急剧扩大日本企业的弊病	160
9.4.1 低水平的自有资本比率	160

9.4.2 低水平的总资本利润率和销售额利润率	164
9.5 随着企业大规模化带来的所有同经营的分离	167
9.6 国际化时代企业的集中和大规模化	172
9.6.1 国际化时代的企业集中	173
9.6.2 处于国际化时代的大规模企业	176
9.7 国际化时代 TQC 的作用	178
第十章 采用TQC的综合管理体制和管理方针	182
10.1 为适应国际化的经营革新	182
10.1.1 产品生产经营	183
10.1.2 经营革新的需要	186
10.1.3 开展经营革新的基本观点及次元	188
10.1.4 以“人”为中心的经营革新	194
10.1.5 投入市场的经营	201
10.2 根据 TQC 确立综合管理体制	205
10.2.1 建立活用 TQC 思想的经营组织	205
10.2.2 采用 TQC 的综合管理体制	206
10.2.3 根据投入市场思想的质量保证体制	209
10.2.4 方针管理的成长过程	211
10.2.5 方针管理制度的概要	216
10.2.6 靠 TQC 战胜严峻时代	232
第十一章 结束语	236

第一章 社会与企业

我们经常希望能过上更加丰富愉快的社会生活。这种愿望导致了直到今天的发展，今后还会更加沿着这个方向推进世界的文化。

人们为了能过上富足而稳定的社会生活，必须有更高和更加稳定的收入。为充实每个人所拥有的能力，通过企业或者政府机关将个人收入作为人们向社会提供服务的补偿。

但并非仅靠工资就能保证更加稳定的社会生活，因为战争这种破坏行为是经常发生的。虽然人们不希望发生这种事情，但现实情况表明，战争正在世界部分地区进行着。此外，还有货币价值急剧下降的通货膨胀问题。所以，一定要经常关心国家政事或国际形势，以期社会生活得以安定。

这里，我们再来看一下社会。社会这个概念，是指邻近社会、市区町村、都道府县^①这种单位，现在还有国家这种不大容易变动的单位，进而也有世界的意思。再从经济方面看，企业这种单位是非常重要的社会。同时，企业集体也可称为社会。所以每个人都认为对各个不同社会单位有义务作出相应的贡献，而且正在作出努力，对近邻社会进行各种服务并缴纳税金；对企业要克尽全力为其效劳。

另一方面，构成这些社会的每个人，都具有不同的特点、天分和观点，希望能自由地发挥出自己的能力，但也不能否定私人

^① 市区町村、都道府县：为日本的行政区划——译者注。

的存在。战争是称为国家的社会间的争端。所谓劳动纠纷就是这种类似的表现。由于对私人企业或上级表示不满，出现很多这类问题。

谁都希望使每个人和社会的要求获得完全满足，但实际上，对各种要求在某种程度上都有加以控制的必要，即需要进行协调。因此，要规定出各自的社会秩序，这就是道德，具体地说，就是纪律或准则。

本章想就企业这种社会单位同其它社会间的关系加以探讨。企业应根据需求者的需要，尽可能廉价地向地区社会或国家提供优质产品或服务，进而为全世界作出贡献。另一方面，企业的工作人员必须时刻关心投资者，以确保企业有一定的利润可图。此外，还要考虑不要使地方居民遭受人为的公害（由于煤烟、有毒气体而发生的大气污染、噪声、废弃物）。所有的自治团体都要充分进行协作，而且以其优质产品向广大社会作出贡献。日本的企业正在逐渐扩大其服务对象范围，从一个地区向全国甚至向全世界扩展着，即日本产品已逐渐畅销全世界，这主要是因为日本能够提供物美价廉的产品。然而，即使能向海外各国提供产品，但那些国家和日本社会的一般观念是不尽相同的，因而其规章制度也不一样，所以在提供产品时，必须充分考虑输出对象国家的现状。而且，随着供应量的增加，在制造方法及设计方面，要不断有所创新。由于销售数量增多，利润增加，在利润分配上，不论对消费者（降低价格等）、工作人员（提薪），还是投资者（分红等）都要适当地进行协调。

那么，是不是企业的规模总是越扩大越好呢？那也不是。如果企业规模扩大到拥有垄断市场时，就会陷于自我满足而裹足不前，往往也就不追求向社会提供优质的产品和服务。以提供同样产品及服务为目的的复数企业体间开展竞争，可为不断前进的社会作出贡献。

企业经营原则方法是根据自行发展规律总结出来的。如果其

原则方法失误，企业本身出现偏差就会有自寻灭亡的危险。在日本企业发展的背后，有很多因此遭到倒闭命运的企业。所以，首先要狠狠抓住企业管理的根本，把它很好地加以运用，这不仅对于企业，而且对于在那里的每个从事劳动的人来说都是极为重要的。

第二章 企业的原则

企业是由多数的个人集合在一起，同心协力以商品及服务作媒介为社会作贡献，而且必须是能够获得利润的集体。其中的每个人都有不同的性格、知识和经验。要使这些人能够共同协作，充分发挥每个人所有的力量，不管创业者最初所确立的理想，还是以后的经营者所树立起的理想也好，至关重要的是要明确作为企业理想的基本信念，引导每个人为达到这一目标而共同努力，这是协作的基本条件。但是，仅仅这一点还不够，为不使这一信念落空，还必须将经营者的理想加以具体化，明确指出使每个人都容易理解的奋斗目标。

①要确立经营理想。

②应向部长^①明确为使经营理想具体化而建立起来的经营方针。

③部长还要明确作为日常业务指南的管理方针。

④然后科长再进一步明确管理方针，提出作为日常作业的具体办法，这是很重要的。

这样做的目的就是一定要使企业全体人员的努力都集中在一点上。

如果在短期内就改变已经确立的“理解目标”，则容易打乱工作人员的奋斗目标，当然更谈不上在社会所需要的各领域中对社会作出应有的贡献。而且，过分地一味追求利润，工作人员也就不

① 部长为日本公司、机关等部的领导，相当于我国的处长——译者注。

愿跟着干了。对社会作贡献的范围，主要是要明确普及品和高级品等的区别，并在相当长的期间内不要轻易改变产品。为此，还必须具有善于洞察社会动向的能力。

石油资源的枯竭已经是时间的问题，目前还没有代替它的能源。不仅是石油，就是其他资源预计不久也将成为问题。一方面，经济不发达地区的人口仍在继续增加，粮食能供应到什么程度也是个问题。粮食收成好坏，现在还是由天气左右的比例较多，世界景气与否的波涛还处于管理界限之外，这些影响除直接涉及需要的变化外，很多情况对所有企业还产生了间接影响。日本人从体力劳动转向脑力劳动的倾向来势很猛，如果不及时确切掌握这些情况，对自己企业的前进道路还没有建立起明确的信念，则经营者将会被工作人员所抛弃。那些听天由命的经营者，终归会看到一些优秀工作人员将离开现在的工作岗位到其它企业中去。从已往的经验看，凡是有坚强信念的经营者所在的企业都会很快繁荣起来。

如果经营方针已经很明确，为了实现它，一定要采用以少数人就能取得效果的组织。为此，首先有必要就①经营者层；②管理监督者层；③作业者层这三个阶层来考虑问题。

经营者层根据理想，经常探讨经营方针，并有责任将其引向正确的方向，而且还要有将工作人员和有关单位引导到正确方向上的领导能力。过去的董事会就是为此而设立的，但大部分工作人员是由董事担任的。现在有很多董事会已流于形式。代替董事会而建立起来的常务会，虽然有些效果，但也不知在什么时候形式化了或权力受到了限制。再有，很多地方设了上述的常务会或副经理会等，实际上还是成了经理个人的责任。

管理者层要充分掌握经营者层的意图，贯彻到各自职权范围内的工作中去，并负有明确贯彻到直接作业中去的责任，而且要充分理解，共同合作以提高效果。这种管理者层根据企业的大小而异，但在大企业中，还可分为若干阶层，即事业部长、部长、

科长、主任等。

监督者层要监督作业人员是否忠实地执行已经定下来的作业，如有违反，有责任对其加以纠正。各阶层的人员是否明确并担负起自己的责任，以推动其他阶层的工作能顺利地进行，这是很重要的。因为直接作业是由作业人员进行的，所以此种管理者层或是监督者层一定要精干。由于在很长的时期内，对这一层的复杂情况认识不足，因而有必要经常重新加以认识。在日本，对监督者和管理者缺乏明确的区分，一般情况下都称为管理监督者层。

作业者层是直接进行作业的阶层，实际的企业活动是在这一阶层里进行的。工作的分工问题，可考虑：按企业产品类别分工、不同的经办地区分工或按工作的不同种类分工。这种工作的种类称为职能 (function)，例如销售、生产、计划、开发、会计、人事等。从企业本身考虑，怎样划分此种不同职能、不同商品及地区才最具有逻辑性，这是企业的组织问题。要经常正确地考虑企业内外的有关问题。事业部制组织随着企业的扩大，减轻了经理的日常业务，并让他进一步研究主要的问题。实施以职能制组织代替事业部组织，虽然取得了相当的效果，但当再次进行机构调整时，则各企业又要开始进行认真研究。总之，组织是企业的机构问题，重要的是要经常研究应该采取哪种形态，明确了解各个形态的优点和缺点。

所谓企业组织，原来是静态的。在企业方面，一定要使静态的改变为动态的、合理的活动，这是经营管理问题。企业应对能够利用的资源、人、设备和资金，合理、节省、高效地加以利用。为了能经常考虑某些资源的开发和改善供应条件，必须根据情况，将管理人员安置在适材适用的岗位上。过去日本这种安置办法同欧美相比是不太科学的，陷入了很强的排资论辈的框框里。但近年来，随着经营者教育及管理者教育的普及，进行人事选拔等，企业组织的效果有了明显提高。虽然这很容易引起各种