



日本企业

经营管理新编

陈重 唱新 编

企业管理出版社



日本企业经营管理新编

陈 重 唱 新 编

企业管理出版社

日本企业经营管理新编

陈 重 唱 新 编

企业管理出版社 出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路17号)

*

新华书店北京发行所发行

景山学校印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开 9.375印张 203千字

1992年3月第1版 1992年3月第1次印刷

印数: 5000册

定价: 4.50元

ISBN7—80001—177—1/F·178

前 言

战后日本经济和企业的发展曾经引起处于改革开放中的中国企业界和各界的极大兴趣。这种兴趣正在转变成中国企业间较为深入而广泛的合作。但在合作中我们也逐渐感到中日企业之间的差距，这种差距作为表象是企业对市场的适应能力强弱，但作为实质则是在管理、经营、技术、人才等方面差距的综合。从1978年起我们就开始通过各种方式学习、借鉴日本企业管理的经营，从而不断增强了管理的意识，但是现在回过头来看，与我们所付出的相比，真正学到手的并收到实效的不能算多。不少企业虽然与日本搞了合作，但仍没有真正地把其管理经验吃透，变为自己的财富。为了配合我国企业界进一步研究、借鉴日本企业管理的成功经验，以促使我们更有效地参与国际竞争。我们编写了这本旨在介绍日本企业管理最新动向与做法的小书。对于以前已经周知的、介绍过的一些管理知识有所删减（如生产管理），但有些条目，考虑到编书的逻辑性和前后的衔接则予以了保留。总之，本书的编写力求重点突出，80年代中期以来的日本企业管理的新走向，企业研究的新成果，企业经验的新概括。希望能够对我国企业的改革，企业的经营管理现代化有所助益。

陈重 唱新

一九九一年秋于北京

目 录

企业一般

企业类型.....	(1)
企业管理的特点.....	(4)
企业制度.....	(7)
政府对企业的宏观管理.....	(10)
政府干预与企业经营思想的矛盾.....	(14)
政府干预企业的新方式.....	(17)
企业决策机构的组织形式.....	(21)
企业决策机构的特点.....	(24)
企业决策机构的作用.....	(27)
九十年代企业的战略革新.....	(30)
企业的研究开发.....	(34)
企业的技术引进与技术改造.....	(37)
对未来企业发展的预测.....	(39)

劳动人事管理

企业的劳动人事管理.....	(43)
企业劳动人事管理的特点.....	(46)
企业的人事考核.....	(49)
企业的职工培训.....	(52)
以人为中心的企业管理.....	(55)
企业的工资制度.....	(58)
工资管理的特点.....	(61)

工资形式和工资构成·····	(64)
工资水平和工资差距·····	(67)
政府的宏观工资管理政策·····	(70)
信息管理	
信息管理的产生及其作用·····	(74)
企业的信息分类·····	(76)
企业的信息处理·····	(79)
企业获取信息的方式和手段·····	(83)
企业在信息利用方面的成功经验·····	(87)
质量管理	
质量管理的产生和发展·····	(95)
质量管理的特点·····	(99)
质量管理思想·····	(102)
质量管理和质量保证体系·····	(105)
全公司性质量管理·····	(108)
质量管理小组活动·····	(111)
经营管理	
企业经营管理的的发展·····	(115)
企业经营管理现代化的道路·····	(118)
企业经营管理现代化的标志·····	(121)
经营管理现代化对企业发展的作用·····	(124)
企业经营管理机构的组织形式·····	(127)
企业经营管理组织的发展·····	(130)
企业经营管理组织现代化的标志·····	(133)
企业经营管理组织的特点·····	(136)
企业的财务管理·····	(139)

企业的成本管理	(142)
企业的负债经营方式	(145)
企业的市场营销管理	(148)
企业经营战略的转换及其特点	(151)
企业经营战略的分类	(154)
企业诊断	
企业诊断的概念及其作用	(158)
企业诊断的种类及相互关系	(163)
企业诊断的基本要求	(168)
企业诊断系统	(170)
企业诊断的程序	(172)
企业诊断的分析方法	(176)
企业经营者诊断	(181)
企业经营平衡诊断	(184)
企业经营能力诊断	(187)
企业经营战略诊断	(191)
企业经营组织诊断	(194)
企业经营开发诊断	(198)
企业财务诊断	(200)
市场营销诊断	(203)
企业劳务诊断	(206)
生产管理诊断	(209)
物资诊断	(212)
企业合并与企业集团	
企业合并及其作用	(214)
企业合并的主要形式	(218)

企业集团的概念·····	(221)
企业集团的形成与发展·····	(223)
企业集团的类型·····	(227)
企业集团的特点·····	(229)
企业集团的结合方式·····	(231)
企业集团的管理·····	(234)
企业集团的作用与影响·····	(235)
企业集团的发展趋势·····	(237)
中小企业	
中小企业的地位和存在形态·····	(241)
中小企业实现经营管理现代化的措施·····	(244)
中小企业经营管理现代化的水平·····	(247)
中小企业现代经营管理的特点·····	(250)
中小企业市场开发的特点·····	(253)
中小企业技术开发的特点·····	(256)
中小企业的宏观管理体制·····	(259)
中小企业政策·····	(262)
中小企业政策的特点·····	(266)
中小企业的联合组织·····	(269)
大中小企业的分工协作系列体制·····	(272)
现代企业家	
现代企业家的崛起·····	(275)
现代企业家形成的历史条件·····	(278)
现代企业家的选拔和培养·····	(281)
现代企业家的特点·····	(284)
现代企业家的奇迹·····	(287)

企 业 一 般

企 业 类 型

目前，日本国内约有法人企业200万家，这些企业根据不同的标准，可以分为若干不同的种类。

(一) 按法律形态分类

根据日本商法的规定，企业可分为个体商人、无限公司、股份两合公司、股份公司和有限公司。(1)个体商人。即经商行为的主体不是公司组织，而是个人。个体商人以自己的资金为基础从事经营，对于经营的债务负无限责任。在日本，农业和零售业大多数采取这种经营形式。(2)无限公司。这是由几个人出资组成的公司组织，这些人对公司的债务负无限责任。这类企业一方面由于企业规模受公司成员数和出资额的限制，另一方面也由于成员固定，而且他们的责任是无限的，作为现代的公司组织有许多不便之处，所以，在日本几乎不存在。(3)股份两合公司。这是由在出资额限度内负有有限责任的公司成员及其它负有无限责任的公司成员组成的组织。这类企业也由于与无限公司同样的理由，在日本为数不多。(4)股份公司。这是资本与经营分离的现代经营组织。在股份公司，出资者所产生的权力体现在股票这个有价证券上，股票所有者也就是股东，只在出资额限度内负有限责

任。而且，股东可以在股票市场上自由买卖股票。股东的意图通过股东大会来体现，实际业务由专业经营者承担。通过采取股份制，一方面由于出资者与经营者分离，可以聘用具有专业知识的经营人才，另一方面，由于分割成小额出资，可以吸收零散资金，汇集成为巨额资本。因此，这种组织具有很多优越性，在日本被广为采用。目前，在日本民间企业中，有大约60%以上的企业都采取股份公司的形式。(5)有限公司。这是股份公司的简化形态，多为中小企业所采用。有限公司以全部出资者的出资总额为限，负有有限责任，在这一点上与股份公司相同。但是不同的地方是：首先，公司成员总数限定在50人以下；其次，公司成员把出资所产生的权利让与非公司成员时，要经过成员全体会议讨论通过；最后，决算内容可以不公开。

(二) 按经济形态分类

这是以企业出资主体为标准进行的分类。以此为依据，可以把企业分为民间企业和公营企业两大类。民间企业完全是由私人出资组成的私人企业，这类企业大约占日本法人企业总数的90%。公营企业是由国家或地方政府出资，或者由国家、地方政府及私人共同出资建立的企业，目前，日本大约有这类公营企业23万家，约占企业总数的10%左右。

(三) 按经营权和所有权的关系分类

这是以经营者和所有者分离的程度及企业的社会性为标准进行的分类。按这一标准可以将企业分为两大类。一类是所有者经营的企业，即所有者与经营者相统一的企业；另一类是专业经营者的企业，即所有者和经营者相分离的企业。战后，日本企业在民主改革的推动下，在很大程度上实现了

经营者与所有者的分离，但仍有少部分大企业和相当一部分中小企业的经营者和所有者没有分离，他们既是经营者也是所有者，可谓一身二任。

（四）按企业规模分类

这是以企业拥有的资金和从业人员的多少为标准的分类。这种分类简便易行，而且有利于把握企业的经济实力和探讨企业结构及经济结构。按日本政府规定的企业规模划分标准，可以把企业分为大企业和中小企业两大类。即，制造业中资本金1亿日元以上、从业人员300人以上者；商业、批发业中资本金在3000万日元以上、从业人员100人以上者；零售业中资本金在1000万日元以上、从业人员50人以上者，均为大企业。而在制造业中资本金在1亿日元以下、从业人员300人以下者；批发业中资本金在3000万日元以下、从业人员100人以下者；零售业和服务业中资本金在1000万日元以下、从业人员50人以下者，均为中小企业。目前，日本中小企业约占企业总数的99%，其销售额占全部销售额的37%。相反，资本金在1亿日元以上的大企业约有2400家，仅占企业总数的1.2%，其销售额占全国的63%，特别是资本金10亿日元以上的大企业仅有200家，仅占企业总数的0.2%，其销售额却占全国的46%，在日本经济的发展中起着主导作用。

（五）按产业部门分类

这是按企业提供的产品或服务的性质进行的分类。根据日本“标准产业分类”的规定，把全部企业分为农业、矿业、制造业等14大类及1236项细分类。从大的方面看，按产业部门分类，可以把企业分为第一产业（农林水产业、采矿

业)、第二产业(制造业和建筑业)和第三产业(批发零售业、运输通讯业、流通服务业等)。目前,这三类产业从业人员的构成比大约为:第一产业占15%,第二产业占30%,第三产业占55%。

企业管理的特点

与欧美企业管理相比,日本企业管理具有以下几个特点:

(一) 集团主义的经营思想

“集团主义”是现代日本企业经营的基本指导思想。它是把企业作为一个有机的共同体,主张企业内部每个成员都要共同地参加企业经营和决定经营大计,并且依靠这种集团的力量完成企业的各项经营活动。这种集团主义经营是从日本传统的“经营家族主义”发展起来的。

集团主义经营的基本特点,要求在企业经营中充分发挥集团的力量,保持集团内协调和维护集团的利益。在集团主义经营下,日本企业的各组成部分与欧美企业的那种机械组织不同,它是一个有机的整体,在统一的经营目标下,发挥相互协调的能动作用。

日本的集团主义经营思想最集中地表现在企业经营的决策上。日本企业在进行经营决策的,不是突出企业经营者个人,强调少数领导人的个人决策,而是强调由领导集团来决定经营大计,强调集中企业全员的智慧。总之,集团主义经营使日本企业的经营管理具有所谓“全员经营”的特点。

（二）终身雇佣制

与欧美企业任意解雇人员的自由雇佣制不同，日本企业的雇佣制度是终身雇佣制，即虽然雇主与从业人员之间也订有现代方式的雇佣合同，但这只不过是一种形式而已。职工一旦被雇佣，一般就要工作到退休为止，不轻易更换雇主；而雇主一旦雇人之后，也不轻易解雇工人。

终身雇佣制是日本的根本雇佣制度，它对日本企业具有多方面的影响。（1）在终身雇佣制的条件下，把职工的命运同企业的发展紧密地联系在一起，从业人员与资方形成所谓的“命运共同体”，使从业人员更好地为企业“效忠”。

（2）由于实行终身雇佣制，日本企业可以缓慢地提高工资，保证廉价劳动力的供应。（3）有利于稳定雇佣关系，雇主可以安心地进行大量的人力和智力投资，从长远发展出发，为企业培养优秀人才。以上情况说明，终身雇佣制是日本企业共同体的根本支柱，也是日本式经营管理的一个基本特点。

（三）年功序列工资制

这也是体现日本企业劳资关系特点的管理制度。所谓年功序列工资制就是在确定工资时主要依据资历，而不是职务和工作成绩。年功序列工资制是与终身雇佣制相伴而行的。它以终身雇佣制为基础，反过来又对终身雇佣制起巩固的作用。终身雇佣制要求雇佣关系稳定，防止工人随意跳厂，保证企业有足够熟练的劳动力，从而生产能顺利地进行。因此，工资的多少必须按年功序列来确定。

当然，年功序列工资制并不是一成不变的。随着日本经济的发展，生产技术水平提高，这种工资制度也在不断地改革和调整，到60年代末，在日本的工资制度中，能力主义

工资所占比重不断提高，年功序列工资制所占比重在下降。当然，这种变化进行得极其缓慢，仍还有其继续存在和发挥作用的一面；而能力主义工资制虽然是先进的，但目前在日本企业中还没有普遍推广的条件，从发展趋势上看，日本能否完全采取能力工资制度还值得研究。

（四）企业工会

战后，日本差不多每个企业都建立了工会。日本的企业工会不同于美国的行业工会，它不是按行业跨企业组建的，而是在企业内成立的。在日本，不管学历如何，进入企业后都自动地加入工会，成为工会会员。

日本的企业工会在处理劳资关系时所起的作用也不同于美国的行业工会，它对企业的支持作用大，对立的作用小。虽然日本的工会也为了提高工人工资，改善劳动条件而开展斗争，但它所进行的斗争是有限的，与其说它代表工人向厂方进行斗争，不如说它与厂方进行妥协。从资本家的角度看，日本企业工会是帮助他们稳定生产秩序、调整和改善劳资关系的最好工具。

日本企业工会的特点表现在它对加强企业经营管理方面的作用。如在50年代初期，日本企业工会为垄断资本推行过所谓经营“合理化”和提高劳动生产率的运动，并且，起的作用还不小。

（五）企业管理以质量管理为中心

企业管理就其内容看，世界各国大体相同。但是，由于各国的国情不同，传统的经营方式不同，在企业经营管理中所突出的重点则不同。战后日本企业管理是以质量管理为中心，通过质量管理来带动企业的全盘工作。这不仅与战前日

本企业情况不同，而且也与欧美企业的情况不同。就各国企业经营管理重点看，美国以财务管理为中心，苏联以生产管理为中心，而日本则是以质量管理为中心。

日本企业管理这一特点是从它搞加工贸易这个国情出发的。即为了扩大工业产品出口而必须提高产品质量。如果产品质量上不去，或者产品质量上去了而价格不便宜，其产品难于在国际市场上竞争，所以必须注意产品质量，这是关系到国家存亡的问题。日本的质量管理开始是从美国引进的，并在此基础上有所发明，有所改进，创造了具有日本特色的全面质量管理。

企 业 制 度

现代日本企业制度是以股份制为中心的。股份制作作为现代的企业制度，是在19世纪末期由西方传入日本的。但是，战前日本的股份制度具有浓厚的封建主义色彩。在战后经济民主化改革过程中，才使现代的股份制度不断地产生、完善和发展起来。

（一）日本企业股份制度的特点

1. 资产证券化和产权商品化。所谓资产证券化是指将企业全部资产划分为小额股票，并作为流通证券在股票市场上自由买卖。产权商品化是指企业财产的所有权以及与此相关的所有权力全部转化为商品，它是资产证券化发展的必然结果。战前日本企业虽然也采取股份制度，但由于证券市场不发达以及企业股票的家族所有，使家族通过持股公司掌握

企业的所有权，形成了封闭式的股份制度。在战后经济民主化改革过程中，由于实施了“禁止垄断法”，解散财阀以及将财阀持有的股票向社会公开出售等措施，使战前那种封闭式的财产占有、支配关系改变为开放式的财产所有关系，进而，随着证券市场的完善和发展，形成比较完善的股票流通和发行体制，促进了资产证券化和产权商品化，为现代股份制度的建立和发展创造了有利的条件。

2. 持股法人化。这是指企业的大部分股票为法人企业持有，这是现代股份制度与日本国情相结合所形成的日本特点。目前，日本法人持股额约占全部股票总额的60%以上，而个人持股率为30%多，中央和地方政府的持股率仅为0.2%。此外，日本的法人持股还具有以下几个具体特点：首先，以银行为中心的金融机构占有特别突出的地位，即在全部股东中，金融机构的持股率最高，为35~40%。如日本三菱银行在三菱集团的几乎所有企业中成为最大股东。其次，作为企业集团领导机构的经理会起着核心作用，其持股额在集团内部相互持股的总数中往往占80%以上。最后，综合商社所处的地位不断提高，在法人企业相互持股中起着核心作用，发挥着多方面机能。

3. 所有者对经营者行为的间接“软”约束。随着现代股份制在日本企业中的普及和发展，使日本企业实现了经营权和所有权的分离，削弱了股东对企业家的直接控制，但这并没有完全割断经营者与所有者之间的关系，而是以一种新的方式使两者重新结合起来。这种新的方式是：一方面企业的经营者对所有者负财产责任，保证其财产的安全性和得利性；另一方面是所有者对经营者的选择。即，所有者根据企业的财务报告对企业的经营现状、发展前景和自己的财产预期收入进行综

合判断，然后通过股票的买卖来选择最佳企业及其经营者，从而形成了所有者对经营者的“软”约束机制，它一方面对企业家的不合理行为起着相当大的约束作用，另一方面也由于所有者直接控制的削弱而有利于企业家事业动机的扩大，可以充分发挥企业家的才能。

(二) 日本企业股份制的作用

(1) 确立了以经营者为主体的企业权力结构，形成了充满活力的经营者阵营。战后，随着股份制的发展，一方面使资本所有者退出了经营领域；另一方面，股票分离的结果，使股东大会在实际经营决策中并不发挥实际作用，其结果出现了企业权力向经营者集中的现象，确立了经营者在企业经营全过程中的主导地位，使经营者只要得到由股东银行和相互持股企业组成的企业集团经理会的承认，便可以掌握超越股东大会的权力，从而形成了以企业经营者为主体的企业权力结构。(2) 企业决策注重长远目标。在日本企业中，由于确立了经营者在企业权力结构中的主导地位，使经营目标发生了变化。其具体表现是：首先，重视企业的长远利益。其突出表现是，进行决策时，注重提高公司在社会上的影响。即日本企业经营者从长远的观点出发进行决策，对于那些在短期内收效不大，但从长远看能扩大企业的影响，并且一定能够盈利的事业、企业都抱着积极的态度。其次，企业目标的重点以扩大事业量为重点。在日本企业的经营战略目标中，把扩大市场占有率放在第一位，为了提高市场占有率而薄利多销，以谋求企业事业量的扩大。这与美国企业以提高投资收益率和股票价格为重点的经营目标形成鲜明对照，充分体现了专业经营者的特点。(3) 经营者主体地位的确立，