

编 者 的 话

本书收入了邓力群、马洪、孙尚清、吴家骏四位同志访日归来的口头报告。这四位同志参加国家经济委员会组织的工业企业管理考察团，于一九七八年十一月到日本进行了一个多月的考察。

这四篇报告扼要地阐述了从本世纪五十年代到现在这一段历史时期内的日本经济发展情况，介绍了日本工业企业管理的经验和问题；同时，也约略地展示了当前日本人民生活的一些侧面。

当然，日本是资本主义国家，与我们社会主义国家有本质的区别。但是，它的某些科学的管理方法，还是可供我们借鉴的。

报告根据日本的经验，针对我国当前企业管理中存在的问题，所提出的一些看法和意见，可供读者研究参考。

一九七九年六月

目 录

- 访日归来的思索.....邓力群 (1)
- 日本资本家是怎样管理工业企业的.....马 洪 (20)
- 关于日本的技术引进和企业对
职工的经济刺激问题.....孙尚清 (54)
- 关于日本工业管理和企业管理的几个问题.....吴家骏 (72)

访日归来的思索

邓力群

一 总的观感

日本从五十年代中期到一九七五年，二十年中，经济发展很快。其中最快的是一九六〇年到一九七〇年这十年。有同志说，他们用十三、四年的时间就实现了现代化。实际上，在这以前，还有五十年代的准备时期。经过六、七年的准备，才进入他们说的高度成长或经济起飞的时期。只看到后来的发展，不看到准备时期，是不太合乎实际的。

日本的国民生产总值的内容和我们的工农业生产总值的内容不一样。他们扣除了重复的部分，加上了劳务收入的部分，类似我国的国民收入。据日本经济专家估计，他们计算的国民生产总值，要比我们计算的国民收入多百分之二十左右。从一九五五年到一九七六年，日本国民生产总值增长四点八倍。工业生产发展最快的时候，每五年增长一倍，一共有三个五年。七十年代遇到石油危机，速度减慢。如果算总帐，工业大约六、七年增长一倍。到一九七三年，工业生产总产值占世界第三位。据他们自己说，到去年国民生产总值已经超过苏联，仅次于美国，占世界第二位，总数约一万亿美元，按人口平均，达到每人约一万美元，已同美国接近、甚

至相等了。日本国民生产总值的年平均增长率，大致是百分之八到十。有五年达到百分之十一，在资本主义国家中，长期保持第一位。二十年来，日本国民收入增长六点四倍，平均每年增长百分之十左右。拿工人的收入来讲，他们说，扣除物价增长的因素，工人每年实际收入的增长率平均为百分之六。工人实际收入的增长要高于物价指数的增长。除每月工资之外，日本的企业每年分两次红，春秋各一次。每次分红，最少增发一个月的工资，最多增发三个月的工资。此外还有其他的福利补助。

由于实际收入增加，人民生活得到明显改善。一九五〇年前后，日本人民生活非常困难，有大米饭、咸菜、大酱汤，就算不错了。日本朋友说，当时根本没有想到会有今天。和我们一道去的一位中国女翻译，是在日本长大的。她五十年代回到天津，觉得比日本横滨的生活好。现在，日本的情况已经和那时大不相同。有一个在中国长大的年轻的日本人，一九六八年回到日本，中国话说得好，学了一段日本话，现在当翻译。他的工资，一九六八年一个月八万元，现在三十二万元，十年增加三倍。普通工人家庭，一般有四、五十平方米的住宅。全国平均两户多有一辆汽车，百分之九十五以上的人家有电视机、电冰箱、洗衣机、电唱机、吸尘器、电气炊具这类耐用消费品。包括农民在内，一般都穿毛料子。服装样式很多。我们星期天到一条热闹的街上去，所看到的妇女，没有穿同样衣服的。接待我们的女工作人员，也是每天换衣服。衣服式样朴素大方，倒也不是什么奇装异服。

我们访问了一家农户，九口人，四个劳动力，三十三亩地。十五亩种水稻，一年收入一百五十万元；其余种蔬菜、水果，一年种三、四次，全年收入一千万元。总共一千一百五十万元。去掉成本，净得八百多万元。邻居们说，在这个地方，这家属于中上等的农户。他家里有三部小汽车、三辆摩托车和全套的农业机械。这些农业机械，一年的收入就可以买齐。他们有两套沙发，三代人各有一部彩色电视机，还有一些其他耐用消费品。有个县叫茨城，据说那里农民的生活最差，一个农业劳动者一年收入一百五十万元，合人民币一万多元。日本人自己讲，一个农民和一个工人比，农民的收入不如工人多，一个农民家庭和一个工人家庭比，收入接近。原因是农民家庭的一些成员，还可以兼营其他。按户平均拥有的汽车，农村比城市多，因为包括了农用运输汽车。还有工农差别。农村青年中，仍然有一个不安于农村的问题。一个重要原因是，农村的文化生活不如城市。

东京有个百货公司，按品种、规格来说，经营五十多万种商品。我们王府井百货公司是两万两千多种。我们在香港的一家百货公司，有三万种以上。香港的日本百货公司，比东京的差得很远。我们的百货公司，除了绸缎、工艺品品种稍微多些，其他都不如他们。

日本人民的精神状态值得我们注意。他们的事业心很强，尽管遇到石油危机，困难不小，人民还是精神振作，奋发向上，努力使它的商品成为世界第一流的商品，具有很大的竞争力。新日铁钢的生产能力是四千多万吨，遇到不景气，开工率只有百分之七十。他们提出要在减产百分之三十

的情况下，降低成本，提高质量，增加盈利。去年果然实现了这个目标。

从我们接触到的情况看，日本的社会风气还不算坏。中学生一律穿制服。学校纪律规定，中学生不准到酒吧间、跳舞厅等娱乐场所。我们还没有见到有人不经过人行横道过马路的。他们的时间观念很严格。我们代表团二十三个人，访问了好几个城市，四十三家企业，有时集体行动，有时分散行动。出发和到达，开始和结束，什么时候休息，什么时候转移，安排得有条不紊，一环扣一环。主客双方讲话，都必须遵守时间。

关于社会秩序，可以举两个例子。日本还有一小部分人上下班骑自行车、摩托车。从郊区家里骑到地下铁路站或公共汽车站，把车子放在路旁，不上锁，下班以后再从这里骑回去。他们的工厂，不生产自行车、摩托车的锁。他们的商店，下班时候不上门板，也没有铁栅栏。透过玻璃窗，里面看得清清楚楚。有些拍卖品，摆在窗外的台子上，下班不收进去。大抢大劫是有的，对象一般是银行、珠宝店。他们的收入已经达到这样的水平，觉得小偷小摸是不值得的。整个来说，东京的社会治安状况比较好。

马克思主义认为，没有产品的极大丰富，就不能实现按需分配。从日本的情况看来，这并不是可望不可及的。资本主义的日本，产品比我们丰富多了。我们是社会主义，在发展达到他们那样的丰富程度再继续前进，达到极大丰富，是完全可能的。

我们是主张消灭三大差别的。但是，消灭三大差别，只

有在社会生产力极大发展的情况下,才能真正实现。这决不是靠几条行政命令可以奏效的。某些经济比较发达的国家,尽管是资本主义国家,三大差别,特别是工农差别和城乡差别,实际上是在逐渐缩小的。解决脑力劳动和体力劳动的差别问题,需要更长的时间。但是,归根到底,它也是由生产力的发展所决定的。人们的道德品质,可以随着生产力的发展,随着产品的日益丰富,逐渐变得好起来。一个资本主义社会,自行车不上锁,拍卖品不收起来,人与人之间很讲礼貌,说明日本人民的道德水平提高了。我们必须充分重视进步的社会制度、进步的思想对于人们的教育作用。但是,进步的社会制度和进步思想的教育作用,不能离开生产力发展的基础。日本人民公共道德水平的提高,不是靠说教而是靠生产力的发展、生活的改善取得的。

日本人说,他们能够这样发展,一靠天时,二靠地利,三靠人和。我们可以比较一下。

在日本,从西北来的寒流,有我们的东北挡着,再经过一个朝鲜海峡,到他们那里就减弱了。东边有太平洋的暖流。全国除北海道稍冷,大部分地方气候很好,温差很小,雨水调和,没有什么暴冷暴热,大旱大涝。我们十一月底离开日本,还是遍山皆绿,桔子长在树上。最冷的时候,东京只有零下一、二度。这种自然条件,有利于发展农业、林业、牧业。象这样的地方,中国有的是。

讲地利,他们最有利的是四面临海,海岸线长,便于海运,便于发展造船业,也可以搞填海工程。可是日本的资源少,除了一点煤,年产二千万吨,其他工业资源多靠进口。

我们的海岸线也很长，资源比日本丰富得多，而且很多尚未开发利用。

讲人和，二次世界大战以后，日本和其他一些资本主义国家，都接受过去的教训，采取一系列措施，以缓和国内阶级矛盾。可是不管怎样，他们不能消除资本主义社会的固有矛盾。他们的企业倒闭年年发生。五十一万家企业，每年大约倒闭百分之三。我们在日本的时候，栃木县一个商店老板，就因为经营亏损，濒于破产，一家九口自杀，引起舆论震动。去年的失业人数，比前年增加，占要求就业人口的百分之二以上。失业后第一年有救济，前半年由企业发百分之八十的工资，以后企业不管了，每月只能靠拿四万五千元的社会救济，勉强维持吃饭。退休以后，工龄长的，最多是一次拿三十三个月的工资，以后也只有靠社会救济。退休的职工，都希望继续就业。日本人平均寿命越来越长，男性七十四岁，女性七十六、七岁。男性五十五岁退休，女性五十岁退休。退休以后，还有二十多年没有职业保障。还有一个妇女就业问题。日本妇女高中或大学毕业，可以找到工作。日本人叫挣点嫁妆。结婚、特别是生孩子以后，机关、企业不欢迎了，很多人也不愿再工作下去。欧洲妇女就业面较大。日本人说，他们的办法，比我们的双职工办法好。我不赞成他们的主张，但是我们自己也确有许多实际问题需要解决。总之，从根本上说来，资本家剥削工人剩余价值，资产阶级和工人阶级的矛盾，是他们无法根本解决的。

从根本上说来，我们的社会主义制度比资本主义制度优越。一九五六年以前，我们社会主义制度的优越性，也曾

究的问题。

日本人说，他们的经济水平已经占世界第二位，尽管资源很少，还有希望使经济发展得更快、更好。他们说，靠的是“高质量的人民”。日本人民文化水平、科学技术水平的确很高。他们钢的生产能力已经达到一亿四千万吨。丰田一个汽车厂年产二百八十万辆。他们第一步解决了吃饭问题，第二步靠维尼龙、合成纤维解决了穿衣问题，第三步普及了耐用消费品。现在城市居民不是买不起汽车，而是先要买一个放车的地方。东京等大城市，地皮之贵，不可想象。他们开玩笑说，银座街上一个脚踩下去的地皮，等于一个内阁大臣的工资。他们已经提出，下一步要实现一户一套住宅。

中国八亿人民勤劳勇敢，但是文化水平、科学技术水平低。邓小平同志说过，教育工作小见成效要五年，中见成效要十年，大见成效要十五年。我们去年钢的产量才三千一百多万吨，长春汽车厂年产不过七万辆。和日本比较，很多方面的差距很明显。赶超世界先进水平，不能靠一九五八年那种“放卫星”的办法，必须付出艰苦的劳动，进行扎实的工作。我们活着的这一代，要实现毛泽东同志、周恩来同志等老一辈无产阶级革命家的遗愿，就要按照党的十一届三中全会的决定，把全党工作的着重点转移到社会主义现代化建设上来。这样，到本世纪末，我们至少可以在总产量方面，居于世界第一流。

赴日考察的总的观感，可以归纳为两句话：我们的事业大有希望；达到目标必须化大力气。

二 国民经济中的积累和消费问题

在资本主义社会里，生产资料归资本家所有，生产是为了使资本家获得越来越多的剩余价值，或者说愈来愈多的利润。在存在着无产阶级和资产阶级这一根本矛盾的情况下，日本资产阶级采取了一些措施，在一定程度上，使工人、技术人员、管理人员，为提高产品的质量和竞争能力，共同进行努力。他们在企业里把这叫做“全员自主管理”。社会主义生产的目的是，按照斯大林的说法，是保证最大限度地满足整个社会成员日益增长的物质和文化的需要。可是在我们这里，不少地区和单位，个人利益和集体利益、个人利益和国家利益，搞得并不一致。第一个五年计划期间行之有效的方针、政策、措施，在林彪、“四人帮”横行时期，被抛弃了。于是，生产不能正常发展，工人、农民的实际收入不能增加。这些问题并不是社会主义制度本身固有的，而是不少做法离开了客观规律，离开了社会主义的根本原则造成的。与此有关的一个重要问题，是如何处理国民经济中积累和消费的比例关系。

在日本考察期间，几乎每个人讲到他们经济高度成长的时候，都要提到池田内阁一九六〇年提出的《国民所得倍增计划》。池田接受了一位经济学家的建议。那位经济学家，是总结了英国工党政府失败的教训，提出这个建议的。战后初期，英国工党提出勒紧裤带，恢复经济。因而不能发动人民的积极性，计划没能实现。那位经济学家认为，不能采取英国人的办法，必须制订一个计划，并且向全国人民讲清楚，这个计划实现以后，每人的收入可以增加一倍，资本家、

工人、农民、职员的收入，都可以增加一倍。计划能否实现，和每个人都有密切关系。它吸引了全国人民，提前完成了。大家的收入，也果然成倍增长。这个计划的实现，对于日本以后经济的高度发展，起了重要作用。

我们有两方面的经验：第一个五年计划有生产建设的指标，也有工资增长、人民生活改善的指标。后来这两类指标都完成了。一九五八年说，苦战三年，改变面貌。实际上有苦战，面貌却没有大的改变。贯彻调整、巩固、充实、提高的八字方针以后，情况好起来。后来这十年，林彪、“四人帮”不许搞计划，即使有个计划，人民改善生活、增加收入的内容，也被他们一笔勾销。这是一个教训。资本家尚且懂得怎样使工人关心计划的实现。我们这里固然有林彪、“四人帮”的破坏，但是，也确有一些同志，不懂、不愿或不能使我们的计划真正符合社会主义的基本经济规律。在口头上，谁也不反对这个规律。可是我们执行起来，就要打折扣，有些做法竟然与它相反。

日本执行池田计划，处理积累和消费关系的情况，很值得我们研究。资本家让工人的实际收入增加二点一倍，他们的积累是不是因此减少了呢？日本钢铁工业的投资，一九五〇年到一九五五年，是一千二百八十二亿元；一九五五年到一九六〇年，是六千二百五十五亿元，比前五年增加将近四倍；一九六〇年到一九六五年，是一万一千三百八十亿元，比第一个五年增加约八倍；一九六五年到一九七〇年，是二万三千二百二十九亿元，比第一个五年增加约十八倍。这里有个物价上涨的因素，但是可以看出，资本家的积累，比工

人工工资增长的速度快得多。这个数字还不包括资本家分红和用于自己消费的部分。事实是，资本家增加了工人的工资，自己没有亏本，反而越赚越多。

生产，交换，分配，消费，相互统一，任何环节受到损害，其他环节都不能协调地发展，整个生产过程就无法顺利进行，这是马克思已经从理论上阐述过的。我们多年来只搞生产计划，不搞消费计划，直接违背了马克思主义基本原理。马克思讲过两种消费：一是生产的消费。没有生产的消费，就没有生产。不消费原料，不转动和磨损机器，有什么生产？二是生活的消费，这也是生产。没有生活的消费，连劳动力的简单再生产都无法维持，更谈不上进行生产。这个道理，多年来，许多同志，包括一些担负领导工作的同志和专门搞经济工作的同志，或者不懂，或者忘记了。由于在计划中不去实际地考虑怎样改善人民的生活，我们受到了应有的惩罚。生活的消费，无非是吃、穿、住、行、用，还包括科学、教育、体育、卫生，以及文化娱乐，如看戏、看电影、读小说等等。在生活的消费不断增长的情况下，才能一有越来越好的身体，二有越来越广博的知识，三有越来越强的工作能力，四有越来越健康聪明的后代。这些就是劳动力的扩大再生产。它有利于物质生产的发展，有利于资金积累的增加。这难道不是普通的常识吗？不按这个道理办事，有的人会想办法对付你。国家、集体不那么关心我，那好，我自己关心自己。于是，就有人磨洋工，把公家的材料拿回去做椅子、做沙发。这种危害国家和集体利益的做法，是错误的。但是，它之所以产生，并不是孤立的、个别的现象，却正应

当引起我们的深思，推动我们按照客观经济规律办事。

看来，第二次世界大战以后，资本家比战前聪明多了。他们在想办法使工人增加知识，增进身体健康，提高工作能力。西方叫“智力投资”，日本叫“能力开发”。他们买机器、盖厂房，也下大本钱培养工人、技术人员和管理人员。这后一种投资，得益甚大。整个国民教育、科学研究事业，都属于“智力投资”。每个公司、企业，都为此投入大量资金。过去，资本家把工人当作机器的奴隶。现在，一些资本家和资产阶级经济学者，主张不要让工人当机器的奴隶，而是使工人掌握科学技术。日本人的提法是，发挥职工的主动性。他们说，一个企业，如果是由优秀的工人、优秀的技术人员、优秀的管理人员组成的“优秀的技术集体”，那么，它的产品质量最高，竞争能力最强，它在市场上将是难于打败的。

资本家和封建地主不同。资本主义社会，象《共产党宣言》说的，处在恒久的动荡之中，为了生存，为了竞争，就要不断发展科学技术，否则，一旦停滞下来，企业就会亏损和倒闭。资本主义生产关系终究要阻止生产力的发展。但是，资本家事实上又不得不使工人掌握越来越多的技术和科学知识。地主阶级提倡愚民政策。资产阶级提出了普及国民教育的口号。在社会主义制度下，应当为提高人民的物质文化生活水平而发展生产。和资本主义企业相比，我们的企业，更加应当成为由优秀的工人、优秀的技术人员、优秀的管理人员所组成的，技术上更加优秀的、政治上觉悟很高的生产集体。

三 关于农、轻、重

资本主义搞工业化，搞农业现代化，是经过不同的阶段的。现在有些现象，马克思在自己的时代没有遇到，这就是用工业的积累来实现农业的现代化。我们在日本考察的结果，也证明了这一点。

我们知道，资本主义的原始积累，是使农民大量破产，脱离生产资料，变为一无所有的自由劳动者。斯大林说，我们搞工业化，不能走资本主义这条痛苦的道路，要搞农业集体化，使农民共同富裕，农业集体化要同工业化相适应。在集体化、工业化过程中，斯大林反对托洛茨基压榨农民的政策。不过，他还是讲，农民要为工业化提供“贡纳”。去年以前，我们的思想还停留在斯大林这个说法上。工业化靠农民“贡纳”，而且数量很大，时间很长。最近，党的十一届三中全会原则通过的《关于加快农业发展若干问题的决定（草案）》，已经在着手解决这个问题，争取逐步改变农民负担过重的情况。

我前面谈到的一户日本农民，水稻亩产不过六百多斤，萝卜、白菜也并不是长得很好。他种的一种类似白兰瓜的水果，价钱很贵，他用一千五百元一个的价钱卖给批发商，到市场上零售就是二、三千元一个。就产量来说，他的三十几亩地，和北京郊区的三十几亩地，不相上下。上海郊区、广东一带，也许产量还高些。他的产品，一共可以卖到一千一百五十万元，约合人民币十万元。他用一年的收入，就可买齐全套农业机械。足见日本农产品价格高，工业品价格低。他

们通过工业的积累，采取各种办法，扶助农业的发展，包括发展农业科学研究，发放农业生产资料的低利贷款，支付某些农产品的高价补助，等等。例如，日本稻谷收购价格，就比出口价格高一倍到两倍。

从日本的经验看，实现农业现代化，不一定要土地连片。他们土地改革以后，每户不准占有大量土地，一般是一、二公顷，现代化搞得很好。我们一个生产队一、二百亩地，或者还要多些，为什么不能实现现代化，而要搞什么“穷过渡”，非搞成大队规模不可呢？难道我们的农业没有现代化，只是因为生产队的规模太小吗？还有，日本根本不化费大量劳动力平整土地，就是在过去多少年代搞成的梯田上实行机械作业。他们全国各地都被现代化的公路联结起来，交通运输很方便，电力供应很充分，水利能充分利用。农业机械小型，灵巧，适应当地条件。我们有些农田水利建设，一年上阵多少千万人，一部分很有成效，一部分却只是多吃粮食，并没有收到应有的经济效果。

日本工资增长很快。如果没有生产的发展，只是增发钞票，那是毫无益处的。他们有日用消费品的越来越充分的供应。我们有些同志担心，增加工资，没有商品供应怎么办。其实，这正可以反过来促进我们多生产消费品，特别是耐用消费品。日本没有轻工业这个概念，只有重工业、化学工业、制造工业等这些概念。很多消费品，我们叫日用商品，在他们那里都是重工业部门生产的。按我们的分类，丰田公司属于重工业部门。它的产品，卡车用于生产，大量的小汽车是生活消费品，因此它主要是消费资料的生产部门。

我们的重工业部门，直到现在为止，只重视生产生产资料，不注重生产消费资料。国防工业设备好，技术力量强，职工人数多，多少年照发工资，照发管理费用，没有利用自己的条件，生产国内市场和出口需要的各种消费品、特别是耐用消费品。去年，中央已经要这些部门用一半左右的力量，生产民用产品。生产的发展，人们物质文化生活水平的提高，向重工业提出了新的任务。重工业为农业、轻工业服务，应当有新的内容。否则，年年增加工资，农业不能很快搞上去，轻工业不能满足市场需要，就有发生通货膨胀的危险。

斯大林主张重工业要按照自己的面貌改造轻工业、改造农业。按照他的说法和我们的理解，就是由重工业为轻工业提供现代化的技术装备，为农业提供现代化的生产资料。根据日本和西欧一些国家的经验，看来不能停留在这个阶段。重工业还要为轻工业提供越来越多的原料，如塑料、合成橡胶、合成纤维等等。重工业本身也要提供消费品、首先是耐用消费品，这是重工业包括化工、机械工业向前发展中一个很重要而大有前途的任务，是重工业内部积累的一个广阔源泉。一定要认真改变重工业各部门只重视生产生产资料、不注重生产消费品的做法和观点。南斯拉夫有个经验，农产品在农村就地加工，农民得到农产品的收入，也得到农产品加工的收入。因此，重工业除了要为农业提供生产资料外，还要为农村提供农产品加工工业的现代化装备。总之，随着生产力的提高，我们的很多做法和观念都有必要相应地改变。

四 价值规律和计划性

马克思在《资本论》中提出，资本主义的基本矛盾，表现为各个企业内部的有组织与整个社会生产的无政府状态之间的矛盾。现在，日本资本主义企业内部的生产组织相当严密，生产的计划性，比马克思时代前进了很多。大型垄断公司，包括许多不同类型的单位，同样能够集中管理、高度统一、严格计划。他们靠的是认识和运用价值规律。他们的计划，叫做生产推销计划，这个用语反映了计划同市场的关系。计划从订货开始，到交货完成。没有订货，就从市场预测开始。日本每个公司、每个企业，都有广泛的情报组织，可以在几分钟内，了解某一产品在世界各地的价格 and 市场需求情况。它们根据订货、根据市场预测，大体确定某一产品需要生产多少，在品种、规格、质量方面达到什么要求，什么时间交货。计划下到基层，再根据基层的意见进行修订和协调。这样有下有上，然后按照合同，投入生产。在生产线上，又有月度计划、周计划、甚至每天和每小时的计划。为了均衡生产，他们要求严格执行计划，不允许完不成，也不允许超额完成，不允许停工待料，也不允许节约材料而降低质量。每个企业同协作单位的关系，也有严格规定。每个企业都有一批“推销员”，而“采购员”相对来说少得多。企业吸收大学生做管理人员，必须先当一两年“推销员”。许多企业没有仓库，丰田公司只有一天的库存材料。这就要求必须按规定的把一定数量、规格的材料和零部件送到指定的生产线。日本全国去年生产钢材一亿零几吨，周转部

分只有六百万吨。我们自己生产的和进口的钢材加在一起，不到三千万吨，而库存积压比他们多得多。

企业内部的计划，以价值规律为依据，充分考虑到供和求、产和销的结合；在这个范围内，计划性和价值规律并不相互排斥，而是协调一致的。对他们来说，不存在所谓按价值规律办事就无法计划、要计划就不能按价值规律办事的问题。

第一次世界大战以前和战后的一些年，资本主义国家大量销毁产品，反映了当时社会生产的盲目性和无政府状态。现在，比较准确地进行市场预测，产品一般是能够适应市场需要的。企业之间、垄断集团之间，竞争很激烈，同时，也出现了各种不同形式的调节。日本有个国际贸易促进会，是中小资本家的团体。它把许多同中国有联系的中小资本家组织起来，研究怎样和中国做生意，安排生产和销售额的分配。中日建交前，日本大企业组织了日中经济协会。我们这次考察，就是他们邀请和接待的。这个组织，在调节各个垄断集团之间的关系方面，起了不小的作用。例如，日本有五家钢铁公司，卖给我们钢材。他们共同组织代表团同我们谈判，商量每家公司承担多少，确定价格的幅度。日本还有一个经济团体联合会，是各经济团体的全国性组织。他们自己说，这个组织相当于日本的经济内阁，在垄断集团之间进行调节，决定经济发展的重要方针。

除了民间组织，日本的中央政府和地方政府，也对经济进行干预，办法之一，是制定经济指导计划。池田内阁的《国民所得倍增计划》，就属于经济指导计划。战后，日本

政府做过八次计划。除两次因受石油危机的影响没有完成外，其他六次都完成了。政府制定计划之前，要找垄断集团的代表和学者征求意见。国家投资主要用于公用事业，如电力、公路、铁路、水利、地下管道、填海工程、港口码头、邮电等等。资本家盖厂、开商店、办旅馆，按价购买地皮。地皮的售价，包括了政府投资的各项建设费用在内。我们的做法是，投资建厂，什么都得工厂自己干。由于计划不周到，常常浪费大量的人力、物力。地下管道挖了填、填了挖，电线架了拆、拆了架。这种情况到处可以看到。

日本政府的经济指导计划，不是作为行政命令下达的。它是采取经济的手段，来保证计划的实行。手段之一，叫经济立法。要办什么，怎么办法，如何奖励，如何限制，都通过经济立法做出规定。其中包括税收，该发展的就低税，该限制的就高税；税收成为调节经济生活、执行计划的重要环节。也包括银行的信贷。国家银行和私人银行，在日本经济生活中发挥着巨大作用。日本资本家，自有资金只占百分之十五到百分之十七，百分之八十以上都是从银行借来的。换句话说，十五元到十七元的本钱，可以做一百元的生意。另有一种说法是自有资金比上述比例大，但大部分资金从银行借来，这是确实的。他们资金周转很快，流向也快。得知某个资本家要在什么地方办什么企业，银行往往主动上门贷款。银行也是各种各样的。开发投资银行，专门支援开辟新的生产部门，利息低，还有其他优惠条件。进出口贸易银行专门扶助进出口贸易，特别为某些需要打开销路的产品进口和出口，提供优惠条件。我们的银行，等着人家来存钱，借贷

的项目也很少。日本银行的利率，是定期公布的。

斯大林认为，在社会主义社会，价值规律和有计划按比例规律，是互相排斥的，价值规律只在流通领域起调节作用，在生产领域不起调节作用。他所谓流通领域，只限于消费品，生产资料不算商品。他肯定社会主义社会有商品生产、商品交换，这是对的。但是，这个商品生产、商品交换，是不是只限于消费品，还是应当包括生产资料？价值规律是不是只在流通领域，不在生产领域起调节作用，还是在这些领域中都起调节作用？我们的企业、部门乃至国家的计划，是不是应当以价值规律作为依据，或者充分适应价值规律的要求？我们的计划体制、经济体制和工作方法，应当怎样遵守价值规律来促进生产的发展？这些问题，都需要我们今后在实践中进行深入的探讨。

我们这次访日所闻所见不全面也不深入。资本主义社会有它腐败的东西。我们要学习的是他们的先进经验。共产党人不怕承认自己的缺点，不怕承认别人的优点。日本的确在不少方面有比我们先进的东西。取得政权的无产阶级，必须把资本主义工业文明所积累的一切文化、科学、技术的知识接受过来，变成建设社会主义的工具。日本经济取得的成就，我们同样可以取得，而且可能更快地取得。这次考察，进一步坚定了我们这一信念。

日本资本家是怎样管理工业企业的

马 洪

一九七八年十一月，我参加国家经委代表团到日本考察工业企业管理问题。这次考察受到日方的友好接待，使我们直接地了解到日本工业发展和企业管理的一些情况。下面首先谈谈日本工业发展的概况，然后再讲到本题。

第一部分 从一九五五年到现在 日本工业发展的情况

日本自五十年代以来，工业和整个国民经济的发展速度是比较快的。从一九五五年到一九七六年，日本的国民生产总值一共增长了四点八倍，占资本主义世界的第一位。在这期间，日本职工的实际收入，在生产增长的基础上增长了二点一倍。日本的工业，在六十年代初期，占世界的第五位，到一九七三年就上升为第三位，除了美国，苏联，再就是日本了。目前，按人口平均的国民生产总值，日本已接近美国的水平，就是说每一个人平均的国民生产总值，大体是一万元美金。日本的经济为什么能发展得比较快呢？原因很多。根据我们考察得到的看法，大体有以下七点。

第一点，从五十年代后期起，日本的政局比较稳定。

当然，我们也可以看到，这个内阁倒台，那个内阁倒台。如最近就是福田下台，大平上台。但它对经济并无多大的影响。掌权的都是自由民主党。这个首相、那个首相上台，不大影响政局，他们的基本方针没有什么大的变化。我们的经验也证明，政局稳定，经济就上得快；反之，经济就不可能上去。毛泽东同志晚年看到我国的政局不稳定，提出还是安定团结为好。而“四人帮”是不让安定团结的。以华国锋同志为首的党中央一举粉碎了“四人帮”，获得了安定团结的局面；我们一定要珍惜、爱护和创造安定团结的政治局面，这是发展经济很重要的条件。

第二点，日本经济发展遇到了好时机，发了战争财。

美国在五十年代初发动了侵朝战争，接着又发动了侵越战争。侵朝战争期间，美国在日本花了五百亿美元。侵越战争期间，又在日本花了一千亿美元。美国帝国主义为了进行这两次战争，不得不拿出巨额款项来花在日本，因而使日本得到了好处，得到了资金，刺激了经济的发展。一千五百亿美元，这不是小事情。看看我们的情况，就不同了。我们为了抗美援朝、抗美援越，花了几百亿人民币。日本发了战争财。而我们做了很大牺牲，付出了很大代价。所以，现在说越南忘恩负义，完全是事实。

第三点，日本有一个日美安全条约，所以它的国防费用很少。

由于有日美安全条约，日本的国防安全受美国军队的保护，因此它的国防费用很少，在世界经济发达的国家中是最少的，国防开支只占国民收入的百分之一。而在第二次世界大战以前，它的国防费用占国民收入的百分之七。它不养那么多军队，就可以把相当多的钱用来发展经济。这一点和我们不同。现在，苏修亡我之心不死；在这以前，美帝国主义到处包围我们，我们不得不将国民收入中一个相当的部分，用来加强我们的国防，我们不得不这样做。这一点，我们和他们不同，和他们的条件不一样。

第四点，日本政府在各个时期都采取了有重点地发展经济的方针。

每一个时期有一个重点，通过重点把一般带动起来。例如，在第二次世界大战结束后，即一九四五年以后，日本战败，国民经济整个破产，人民生活非常痛苦，没有吃，没有穿，没有住，比我们打败日本帝国主义和国民党反动派后的情况更严重。在那时，他们提出要搞农业，要有饭吃。为了搞农业，就要搞化肥。那时生产化肥，不是用石油，而是用煤炭作原料，所以就要搞煤炭。要搞煤炭，搞化肥，就要搞电。从一九四五年到一九五〇年，这几年主要搞这些东西。为了吃饱肚子，使国民经济恢复起来。结果，他们取得了成效。日本国内市场狭小，需要依靠对外贸易。为了解决本身

的困难，要尽量扩大出口，这时主要靠纺织工业，靠轻工业。要发展轻、纺工业，它自己又没有原料，因它不生产棉花，于是就搞合成纤维，什么维尼龙、涤纶、人造羊毛等等。这就要搞石油化工。要搞这些东西，就要搞钢铁，因为这些东西需要用大量钢铁。这时的重点，他们叫做“重化工”即钢铁和石油化工。这就把钢铁、石油化学工业搞起来了，一直到六十年代。六十年代末到七十年代，搞电子工业。电子工业是热门工业。不过，现在他们快到饱和了。今后怎么办？他们正在研究，还没有定论。他们的机械工业，是根据不同时期不同需要搞不同的机械。日本在每一个时期，都非常重视电力，使电力走在前面。一般工业增加百分之十二，电力就要增加百分之十二。我们因为电力工业不相适应，有百分之三十的工厂开工不足或者不能开工。

实际证明，日本这套作法，起了积极作用。我们国家，在恢复时期和第一个五年计划时期，经济发展得比较快。一九六三年到一九六六年经济调整时期，讲究综合平衡，协调发展，经济发展速度也比较快。到了文化大革命时期，由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，经济发展就慢了，甚至下降了。我们看看日本的情况，联系到我们自己的情况，他们的经验值得我们参考。

第五点，日本人非常强调，经济发展要注意良性循环，避免恶性循环。

日本人这样讲，当然是资产阶级吹嘘自己，可是也反映一些实际。一个是国内经济的良性循环，一个是对外贸易的

良性循环。他们非常注意经济效果。大家都知道，资本家经营企业是为了追求最高利润，要做到这点，就要以最小资本做最大的生意。毛泽东同志在《关于正确处理人民内部矛盾的问题》一文中讲过，要我们少花钱，多办事，我们社会主义，更要讲究经济效果。日本人是怎么做到的呢？他们有些企业拿自己的一块钱，一年能做三十块到四十块钱的生意。日本的资本家，他的资本，自己只有百分之十七，即做一百元生意，他只有十七块钱的资本，剩下的百分之三十多靠银行贷款，再剩下的百分之四十多靠资本家互相挪用。在日本，如果把借银行的钱，借用别人的钱，自己的钱，加在一起，有些企业一块钱一年可以周转五、六次。而我们把固定资产和流动资金加在一起，一块钱顶多一年只能周转一次。所以，毛泽东同志说，资本家，用人少，效率高，会做生意。而我们则不会这些。所以毛泽东同志要我们在这方面向资本家学习。

那么，他们的所谓良性循环是怎样循环的呢？日本这个国家资源缺乏，除了有些煤炭外，发展工业的其他资源基本没有。日本国土只有几十万平方公里，有一亿多人，人口密度比我国大得多。他们说，要利用人口多这个最好条件，来发展经济。第一，就是要提高人的劳动质量，“把人的能力开发出来”。我们听了这个口号感到新鲜。第二，就是进口原料，经过精度加工然后制成高级产品。第三，出口换外汇。为了实现这三点，他们采取两个办法：第一个，从欧美引进先进技术，主要是引进专利，而不是大量进口成套设备。而我们，一买就是成套，甚至几套、十几套。他们顶多买一

套，也不是全部买，国内没有的才买，自己能制造的不买。第二次买的更少，第三次就自己制造，甚至还要出口。在这方面，我们不会搞，吃了亏。第二个，日本人肯花很多钱培训工人，培训技术人员，使劳动质量有很大提高。这样，他们就能提高产品质量，增加新的品种，降低成本，使产品在国际市场上有比较高的竞争力。比如说，丰田汽车，在美国市场上，比美国同样的汽车多卖一千美元，美国人还愿意买它的，因为它比美国的汽车消耗汽油少。特别是这几年闹能源危机，汽油涨价好几倍。同时，日本的汽车，控制系统好，驾驶起来安全。在这样条件下，价格虽然高一点，人家也愿意买。再如彩色电视机，日本的比美国、西德的销售量大，竞争能力强。为什么竞争能力强？这和工人技术水平高有很大关系。最后的结果是，日本工业的主要原料几乎全部都从外国买进来，把这些原料，如煤、石油、铁矿石、有色金属等等，经过多次加工，制成产品卖出去。国内销售百分之七十，出口占百分之三十。但这出口百分之三十的产品价值，除可抵偿全部进口原材料和其他费用外，还可净赚几十亿美元的外汇。这样也就把国内生活搞好了。很明显，多出口就可以多进口，进口原料越多，就可以生产更多的产品，出口也就越多；出口越多，就可以赚取更多的外汇，更快地发展本国的工业。这就是他们所说的两个良性循环。这个问题，对我们也有启发。我们费了好大劲，出口这个，出口那个，一年不到一百亿美元。又是猪、蛋、鸡，又是桔子，还有石油。这些东西没有加工，很不值钱，又是国内非常需要的。我们把裤带勒起来，可是换的外汇却很少。我们

一年出口的物资所换的外汇同香港差不多。我们有很多潜力可以挖。国家这样大，资源这样丰富，还有这样多的勤劳勇敢的人民，如果我们把潜力挖掘出来，那可以换回多少外汇！我们完全可以比日本搞得更好。

第六点，就是日本的资本家采取各种各样的办法，来调和阶级矛盾，想方设法把职工的利益和企业的利益捆在一起，来刺激职工的生产积极性。

在这方面，日本资本家也取得了相当的效果。这也是日本工业发展比较快的一个重要原因。关于这个问题，后面还要专门介绍，这里就不多讲了。

第七点，日本人在引进先进技术的同时，非常重视引进先进管理方法。

应该说，日本人认识这个问题也是有个过程的。开始，他们也是注意引进国外先进技术，不太注意引进先进的管理方法。五十年代初就是这样。当时，从美国引进不少东西，但劳动生产率、成本、质量都赶不上美国，竞争不过人家。后来，他们接受了这个教训，才重视这个问题，翻译人家的书，请人家的专家，派厂长、专家到国外考察、学习，很快提高了管理水平，才有今天的结果。这一点很值得我们学习。我们现在也有类似日本五十年代早期那种情况。我们也引进了一些先进技术，但管理不行，劳动生产率很低。例如，从国外进口的三十万吨合成氨厂，人家只要二百四十人，我们要一千五百多人。这就是说，人家一个人能办的

事，我们要用六个人。这样怎能赶上和超过外国。列宁说过：

“劳动生产率，归根到底是保证新社会制度胜利的最重要最主要的东西。资本主义造成了在农奴制度下所没有过的劳动生产率。资本主义可以被彻底战胜，而且一定会被彻底战胜，因为社会主义能造成新的高得多的劳动生产率。”

（《列宁全集》第29卷第388页）我们现在这种状况，反映管理工作落后。如不大大改进管理工作，引进了先进技术装备，也不能达到真正先进的水平，特别是在劳动生产率方面。

日本经济发展快的原因，概括起来说就是以上讲的七点。

第二部分 日本资本家是怎样 管理企业的

这次考察中我们把管理问题作为考察的重点。我们一定要下大力气将我国工业企业的管理工作搞好，来加速社会主义现代化的建设。下面分几个问题讲一下。

第一个问题，谈谈日本企业采取的是什么样的组织形式

日本的企业，主要是采取托拉斯的组织形式，在日本叫株式会社，也就是我们平常所说的公司。

据我们考察，这些株式会社基本上是三种形式，细分起来也可以说是四种形式。

第一种形式是统一核算，统一管理。最典型的是电力工业公司，产品单一，发电和供电同时进行。各发电厂的生产，由公司用电子计算机高度集中控制，严格地按照计划进

行。各发电厂只管机组的安全运行，在经济上没有独立性。

第二种形式是统一核算，分级管理。如新日本制铁公司，下属十个钢铁厂，七万六千人，是日本最大的钢铁公司。又如丰田汽车公司，有十个工厂，五万人。这两个公司的产品也比较单一，所以工厂的生产指标和物资供应，都由总公司统一安排。但由于产品品种多（比如各种汽车、各种钢材），因此和第一种形式不同，各厂在组织生产、核算成本、外包作业、零星购置、任用厂内干部等方面，都有相当的权限，有相对独立性。

第三种形式是分级管理，分级核算盈亏，或称事业部制。这种形式是从美国学来的。事业部制是什么意思呢？事业部相当于分公司，一个大公司有若干个事业部，事业部下面还有许多工厂，这些工厂不独立核算，由事业部进行管理和计算盈亏。采取这种形式也是由生产特点决定的。如东芝电器公司，松下电器公司，它们的产品不是单一的，而是种类繁多，从电视机、电冰箱等家用电器，到成套发电设备等，差别很大。虽然这些产品之间也有一定联系，但基本上是可以单独进行生产的，所以按产品分成了许多独立的事业部。

以上是日本企业管理的三种基本形式。但是，它们都有一个共同点，就是都实行了供、产、销、人、财、物六个统一，特别是财权，一律集中于公司。只有丰田财团是个例外，它将生产、销售分开来，成立了丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司。前者管生产，后者管销售，各自实行单独核算。二者之间订有合同，要生产什么牌号，生产多少，由销售公司定，生产公司产出之后、就交给销售公司出售。这

样，生产公司集中精力搞生产，销售公司千方百计扩大市场，增加销售，各负专责，互相促进。丰田所采取的这种产销分离的方式，就是我们所说的第四种形式。

日本的公司，许多是跨地区的，甚至是全国性的。所谓全国性，是指其下属企业分布在全国许多地方，而不是把全国同类企业都网罗在一个大公司之内。同一行业的全国性的大公司有许多个，如日本有五大钢铁公司，十大汽车公司，九大电力公司等等。它们相互竞争，在竞争中发展。

下面谈谈在公司内部，总公司和工厂的职权范围。这个问题是企业管理的一个大问题。日本公司在这方面职责、权限很明确。无论实行那种管理形式，总公司一般负责五件事情：1) 公司的经营方针和“战略性”决策；2) 产销计划；3) 设备投资和生产经营的财务预算；4) 科学研究和新技术的开发；5) 进出口贸易。公司又是如何负责这五项任务的呢？公司设有董事会，有几十名董事。董事中又有常务董事和董事长，还有社长，即总经理。这五项任务都由董事会讨论决定，总经理负责执行。总经理对董事会负责，董事会闭会期间，公司的首脑就是总经理。全公司都要听总经理的命令，这就叫首脑负责制。董事会一个月召开一次会议，常务董事会半个月开一次会议。总经理和一、两个付总经理加上常务董事，一周开一次会议，都是抓大的事情。在日本的公司里，董事、总经理不一定都拥有很多股票。有些人实际上是被资本家用高薪雇佣的精明能干的技术专家和管理专家，是代替资本家来管理企业的。

工厂一级的职权是什么呢？丰田汽车公司的厂长们不约

而同地对我们讲：他们主要是抓五件事情。一是质量。质量和品种、数量是不可分割的，所以抓质量，同时也必须抓品种、抓数量。二是交货期。这是一个很重要的指标，资本主义的厂子特别注重交货期，按期交货才能使各企业的生产衔接起来，既不致停工待料，也不会造成半成品的积压。至于最终产品，更要求交货迅速。交货快，竞争力就强；交货晚了，不但少卖钱，还要赔钱。三是成本。四是安全。避免死人、伤人，伤了人、死了人都要赔偿；严重的，厂长还要坐牢。五是注意作业场地的清洁卫生。这一点人家做得比我们好。在日本钢铁厂参观，有的地方就象花园一样。这是值得我们借鉴的。

厂长和总经理的关系，是厂长对总经理负责，厂长又在厂里负全部责任。由于职权明确，所以各级干部都可在自己职权以内放手工作，该自己决定的事情就拿出主意来，用不着到处去请示，也没有人干涉他履行职责，更没有人代替他决断，替他承担责任。看看他们，想想我们，在这方面，有许多问题是需要认真解决的。有些日本朋友曾坦率地对我们说，中国工业企业领导人的职责权限是“暧昧”的，不知道党委书记、厂长、支部书记、车间主任各负什么责任，在这种情况下是无法作好企业管理工作的。我们应当认真地研究一下这个问题，搞清楚企业党委要做哪些事，厂长要负哪些责任，厂长和党委的工作关系如何正确处理，以彻底克服目前存在的严重的无人负责现象，使我们的企业工作尽快地转移到社会主义现代化建设的轨道上来。

第二个问题，日本的企业是按什么原则组织起来的

日本有五十一万个企业，其中大的企业有一千多个，大多数是中小企业。与我们比较，他们的企业规模小、数目多。这么多的企业，他们是怎样组织起来的呢？概括地说，他们是按专业化与协作的原则组织起来的。日本不少企业以前也是大而全、小而全的，后来随着现代化的进展逐步改变了这种现象，采用专业化和联合化相结合的方式组织了很多公司。同时，又采取合同制的办法把国内的其他企业逐渐组织到公司的周围进行有效的生产协作。这样一环套一环，形成了许多以大公司为中心的大大小小的协作网。比如，丰田汽车工业公司本身只有十个按专业化原则组织起来的工厂，而它周围却有一千二百四十家协作厂，这些协作厂，由于协作的程度不同，它们和丰田关系也就不一样。随着丰田汽车公司的发展，这些协作厂本身也在发展。例如，一个为丰田汽车公司生产安全带（日本的汽车行驶速度快，为安全起见，备有安全带）、打火机等零件的协作厂，原来全厂只有二十个人，现在它已发展到二千七百人，下属几个工厂，产品除了百分之五十七供应丰田汽车公司外，其余百分之四十三供应别的汽车公司。

日本企业专业化协作有哪些特点呢？根据我们的考察，主要有下列几点：第一，充分利用历史上形成的老关系，绝大多数协作厂都和大公司有几十年的协作与供销的经济关系。不象我们这样，用行政办法，把一些相互不熟悉，协作件也不完全对路的企业，强拉在一起，而且今天一改，明天

一变，“朝秦暮楚”，很难搞好协作。第二，各个协作厂实行独立的经济核算，但在经济和技术上对大公司则有很大的依附性。有的协作厂由大公司直接投资兴办；有的是大公司派干部参与经营管理；有的由大公司派专家进行技术指导和工艺监督，以保证质量；有的由大公司解决部分资金和设备；还有的使用大公司的技术专利。第三，协作厂主要为一个大公司服务，但同时又和其他许多厂家建立协作关系。第四，绝大多数协作厂都是中小企业，但也有少数较大的企业，这些大企业对某一大公司是协作厂，但它下面又有许多协作厂，一个套一个地把许多很小的厂子组织在一起。还有些协作单位本身就是大公司，如运输公司、清扫公司等，它们同时为许多公司服务。专业化协作的发展，使得各大企业都能集中精力抓好关键性产品的生产，便于不断改进关键性技术和工艺。而中小企业也由于产品或作业单一，便于大批量生产，有利于革新技术，降低成本，提高劳动生产率。如新日铁公司君津钢铁厂，不但把厂内的清洁、绿化、食堂这一类生活服务工作完全外包出去，就连从高炉车间到转炉车间的铁水罐运输，也外包给运输公司。据说日本各大公司本身差不多都没有自备的运输汽车，基本上委托运输公司负责。在访问中，我们问丰田汽车工业公司零件配件储备量是多少，他们说丰田是采取“无库存轮动式生产”，一般只有半天，至多只有一天的储备量。又问如果停工待料怎么办呢？他们说不会停工待料的。因为协作厂和运输公司的效率非常高，只要订了合同，就按计划进行，每天需要什么，他们都能按时运来。这样谁还愿意将产品积压在仓库，而向银行借款交

利息呢？丰田不到一分钟就出产一辆汽车，但他们没有仓库，他们的材料和零件、配件都是放在生产线上的，我们看到的生产线两边都备好所需的料和零部件，随用随到，车辆来往不停。

企业间的协作关系，用合同的形式固定下来。通常先签订“作业承包基本合同书”，对双方应承担的权利和义务作出原则性的规定。然后还要签订“作业承包合同书”，把合同的条件进一步具体化。至于产品的规格、质量和数量，还要每月定一次，以适应市场的变化。为了衔接大公司和协作厂的生产，大公司还将年度生产推销计划送交协作厂参考。由于双方都很重视信用和相互承担经济责任，从而违反合同的情况是很少的。

第三个问题，日本的企业管埋主要抓什么

资本家抓管理，主要是抓利润。财务大权都集中在公司手里。为了抓利润，资本家采用了各种手段，但是能够把几万人参加的、十分复杂的生产销售系统的大公司经营得有条不紊，则主要是靠计划。这个问题马克思早就说过，在资本主义制度下，社会生产是无计划的，而在企业里边是有计划的。随着资本主义生产的发展，企业内部的计划愈来愈精密，愈来愈科学。这是现代化大生产所必需的，是资本主义已经作到的，并不是社会主义所独有的。在这方面，目前，他们比我们作得好。我们要搞好企业管理，还得向他们学习，而且应当作得比他们更好，因为我们除了有企业内部的计划以外，还有整个社会的计划化，这是资本主义所不能比

拟的。

要研究资本主义企业的计划化，就要抓住它最根本的特点，即以销定产，产销结合。他们是根据销售进行生产，就是说，生产什么，生产多少，首先要看有没有销路，没销路就不生产，宁可不生产也不乱生产。他们的计划是产销计划，也叫生产贩卖计划。他们定计划，根据两个原则：一个是订货单，没有订货单就不生产，特别是大型产品，象大的发电机、大型成套设备，如三十万吨的化肥设备和三十万吨的乙烯设备，没有订货单它根本不生产，否则生产出来卖给谁呢？如果长期积压，占着资金，还要付利息，他们宁肯不生产。有些搞到市场销售的产品，事先无法征得订货单，怎么办呢？他们就采用市场预测的方法。这对资本家来说是一个很大的学问。会经营的，预测得对，就捞一大笔钱；不会经营的，预测得不对，生产出来的东西没人要，造成积压、亏本、甚至倒闭。

在资本主义条件下，要搞好企业产销计划和市场预测，的确是一门很大的学问。为了作好这项工作，各公司都设立了庞大的推销机构和现代化的商业情报中心。他们还同商社（主要是商品产销的中介，有的也承包工程，有的还经营某些简单的加工工厂）保持密切联系。各大商社都有非常现代化的世界性的情报网，如三井物产商社，在五分钟内，就可以把世界各地的商情收集起来。各公司不断按最新商情，争取扩大订货单，及时调整生产计划，力图使计划符合用户和市场的需要，使产销紧密结合起来，既避免短产和拖期交货，也避免盲目超产，造成积压。

为了使产销衔接好，他们在编制生产计划时，详细调查用户对产品品种、质量、规格的要求，研究如何改善自己的生产条件，改进设计和工艺。例如，为了预测未来市场对家具的需要情况，他们甚至要了解一个城市将有多少人要结婚，建立新家庭，还要了解其他家具工厂生产什么家具、家具的规格、成本与销价怎么样。在作了这些摸底预测后，再根据市场的需要订生产计划，原材料供应计划，配套产品计划，劳动计划，以及财务计划等等。日本公司订计划时，都是经过反复计算，综合平衡，才最后形成的。他们很强调综合平衡，否则企业定了那么多产量，而没有原材料，没有电，没有煤，没有零配件，不能按期交货，那就吃不消了。因为各企业之间都订有合同，规定按天、按时、按质、按量在指定的机台和岗位交货（在五十公里半径以内的，都是定时供货），不按合同交货，不但失掉信用，还要罚款，而且罚得很多。所以各企业都千方百计地来完成各自的计划，以避免失掉信用，避免罚款。

当然，资本主义公司内部的计划制度和计划方法也不是一下子形成的，而是经过二、三百年的历史，在长期的竞争、危机的过程中，逐渐形成和完善的。我们是社会主义的国家，实行生产资料公有制，前面说过，我们不仅各个企业有计划，而且全社会也是有计划的，这是我们比资本主义优越的地方。我们的社会主义经济制度，更应该按需要生产，以需定产，以产定供。但是由于我们过去缺乏经验，又受了苏联那一套办法的影响，往往造成产销脱节，不是供不应求，就是积压。我们要改变这种状况，需要把资本主义公司

制定产销计划的方法中对我们有用的东西学过来，改进我们的计划工作。

第四个问题，日本是怎样以品质为中心抓生产管理的

我们这次到日本考察，对质量管理有了一些新的认识。日本人不叫质量管理而叫做“品质管理”。他们认为质和量是两个不同的概念，合在一起不科学，他们这个意见是值得考虑的。

日本企业的一切经营管理活动和生产活动，都是以品质为中心，各级管理人员和每一个工人对此都有明确的认识，企业的各项规章制度都是围绕着这个中心并为它服务的。因为越是价廉物美的产品，越有销路，越能获得最大的利润。所以他们强调，品质标准应以用户是否满意为唯一标准。公司规定的品质标准往往高于政府颁布的标准，各工厂制订的标准又高于公司的标准。随着经济的发展，用户的需要是不断发展变化的，要使用户满意，不仅要提高现有产品的品质，而且要不断发展新的品种。日本品质管理的基本指导思想和制度，不仅大大提高了工业生产的效率，而且给国民经济带来极大的好处，整个社会的服务质量和社会风气也随之发生重大的变化。在国际市场激烈竞争的情况下，日本提出要生产“世界上第一流的产品”。日本各公司都十分重视提高品质，发展新品种，加强竞争能力，有一种争取企业生存和发展的紧迫感。为了使用户满意，日本的企业经常在市场上调查对自己产品的意见，不仅如此，他们还召开消费者大会，让消费者公开评价自己的产品。这是一个严峻的考验，

因为会议情况是要电视广播的，如果消费者说某个公司的产品品质不好，这个公司的信誉就会下降，产品就会卖不出去，甚至弄得非关门不可。

日本工业界有一个非常流行的说法：“好的产品是生产出来的，而不是检查出来的。”他们的一个口号是“品质第一，用户第一，预防第一”。怎样预防第一呢？他们注重在设计、工艺、设备、原材料和生产过程的各个环节都贯彻“品质第一”的思想，预先消除可能产生不合格产品的各种因素。他们通过先进的测试手段，检验各道工序的产品是否符合设计的要求。凡是不符合标准要求的零部件都不能进入下一道工序。哪里发生了这种情况，就在哪里将生产线停下来，这样全厂就都知道了。矛盾暴露了，解决起来就快而彻底，因此这种事情发生得很少。我们则不然，发现了不合格的零部件，总想换一个备用的，不使生产线停顿，这样做实际上就掩盖了矛盾，不易引起大家注意，所以问题也就得不到及时的解决。

日本人说，在国际竞争中，不仅要求高品质，还要靠不断增加新品种。他们把提高品质和增加品种结合起来。日本市场上钢材和机器设备等生产资料，几乎达到要什么品种就有什么品种的程度。各种生活资料更是品种齐全，花样翻新。汽车、自行车都有上百种，电视机几十种，至于它们的式样，更是多得不可胜数；手表就有机械表、自动上弦表、薄型表、电子表等二十多个品种，每种又有许多不同的样式。他们根据用户的需要，经过深入细致的调查研究，不断设计和生产新品种。如东芝电器公司半导体工厂出售的产

品，每年有一半是新产品。特别是制造衣服的工厂，一年至少要有十二个品种，每一季度至少要有三个品种。我们在日本东京的街道上看到，日本妇女穿的衣著，各色各样，很少雷同的。而大量的新产品上市，又刺激了一系列新的需要。我们在东京参观了一个百货公司，它有一百五十年的历史，是东京最大的百货公司，在世界的许多大城市都有它的分公司。这个公司的经理领着我们从楼上到楼下参观了一遍，全程近四公里长，有五十万种商品。

日本人对新产品都有个要求，就是产品的品质和性能要比原来的好，但价钱力求能维持原来的水平，甚至更低。为了实现上述要求，日本的大企业都集中了许多优秀的科学技术人员，拥有设备完善的研究设计机构。用于发展新产品的科研、试制费用，一般占销售额的百分之一。这样巨大的开支，都分摊到正在生产的产品中去。在生产新产品时，先订出有竞争能力、用户能接受的价格，然后制定成本目标，千方百计为降低成本而努力。这种新产品的订价办法，也值得我们借鉴。我们的不少产品，十年、二十年“一贯制”，没有什么改进。这种状况实在是应当改变了。

“全员品质管理”，这个口号在日本工业界叫得很响。他们想方设法要大家都来重视质量，成立了很多品质管理小组，这是一种群众性的活动。我们看到许多工厂都有这种小组，有的小组，还向我们介绍了他们小组活动的情况，画了许多图表，讲解的都是工人，有的还是女工，他们这方面的活动很活跃，收到了比较好的效果。除了要工人参加品质管理活动外，他们还制定了一整套具体的品质管理办法和奖

励办法，给积极参加品质管理的职工以各种物质奖励和荣誉，以刺激全体职工参加品质管理的积极性。各工厂的工人品质管理小组，经常讨论研究品质管理问题，对提高品质起了很大作用。日本一年一度的“品质月”活动，是全年坚持不懈的品质管理活动成果的总检阅，我们参加了他们“品质月”的一些活动，对我们很有启发。

第五个问题，日本的企业是怎样培训职工的

日本的企业很重视培训人材，把它看作是一项战略任务，叫做“能力开发”。他们根据日本国土狭小，资源贫乏的具体情况，认为要在国际竞争中求得国家和民族的生存，除了发展技术以外，别无他途。在工业界有这样一种普遍的看法：“一个好的企业，首先是优秀的工人，优秀的技术人员，优秀的管理人员组成的优秀的技术集体”。他们说，没有先进设备可以购买，没有资金可以借贷，但是，没有人材就什么事情也干不成了。培养出好人材，是企业领导人的光荣；培养不出好部下，就不是好领导。这已形成了一种社会风气。各大公司的董事长，都以自己的公司能培养和拥有大批的优秀技术人材和管理人材而骄傲。他们在培训人材方面是肯花大钱，出大力气的。

日本企业培训工人的办法，基本上有三种。即现场学习、业余学习和脱产学习，而以现场学习为主。对工人的培训要求是十分严格的，他们的工人一般都是高中毕业生，这些人进厂后至少要进行半年的训练，专业性比较强的要进行九个月至一年的训练。训练内容除了安全、基础知识和专门

技能的教育以外，还注意礼貌教育、纪律教育和企业的传统教育。如松下电器公司，原来只是一个小作坊，有十几个工人，现在该公司老板搞了一个陈列馆，把当时的一套东西摆在那里，以便对新入厂的职工进行传统教育。我们到日立电器公司参观，他们也搞了这样的纪念馆，凡是进厂的青年人都首先要到那里受教育，同时那里也是个相当阔气的训练中心。除了入厂教育外，如果调换新的工种还要重新培训。他们为了使工人获得必要的知识和技能，还把工人分成五“层”，入厂一到二年的叫“新人层”，三到五年的叫“一般层”，六到九年的叫“中坚层”，十到十四年的叫“棒心层”，十五年以上的叫“监督层”，这一层相当于我国工长的水平。每一层都有不同的训练内容和要求，定期考试。考试是和升级、长工资联系在一起的。他们干什么学什么，学不会就不让干。从工人中提拔的工长都是精明能干的，车间主任不在时，工长照常可以把生产指挥好，因为他们一般都经过了十五年的锻炼。

对干部的培训，根据不同情况，采取的办法、提出的要求也不一样。比如，对股长到部长（相当于我国的处长）一类的干部，强调提高管理技能，实行定期调换岗位的制度。如管生产的调去管销售，管劳动工资的调去管生产，在取得全面管理经验后，再提上来当一个全面的领导干部。对于需要专门技术的，就进行专门的培养，同时，保持其专业的稳定性。而对董事、厂长一级的领导干部所采取的培养办法就是另一样了。第一请专家教授来讲课；第二参加各个企业之间的经验交流会；第三是在本企业的培训中心进行专题总

结，并给课长（相当于我国的科长）以上的干部讲课，要讲课，就得自己多学习；第四是短期脱离工作，到休养地“务虚”，总结经验；第五是出国考察，日本大企业的董事长、总经理、厂长和生产技术负责人都到过外国，而且几乎去过所有经济发达的国家，对国外的情况很了解。

日本的大公司都有设备先进、师资齐全、教材成套的培训中心。例如，新日铁公司八幡钢铁厂，一万九千名职工，设有建筑面积一万二千平方米的培训中心，可同时培训二千人，还有一所培训中层干部的研修中心，建筑面积二千八百平方米，可同时培训三百人。培训中心有带录相机的电视教室、自动控制的教学电影、外语教室、幻灯教室，职工下班后，可随时去上课。打开录相机，就可以从自己座位上的电视机中看、听老师讲课；带上耳机，可以选学外文。此外，他们还按照十三个专业编订十三门通用教材和五十二种专业教材。

第六个问题，日本资本家是如何把企业的利益和职工的利益捆在一起的

我们在考察时看到这样一种现象，日本的工人干起活来是很紧张、很认真的。这和我们工厂现在存在的状况有些不同。我们是社会主义国家，工人阶级是解放了的工人阶级，是企业的主人。我们理应比他们干得更好。可是，与他们相比，我们有缺陷。这是不是我们的工人阶级不好呢？不是的！我们的工人阶级是很好的，能为社会主义国家作出很大牺牲的。问题不在于工人方面，而是在组织领导、管理这些方面。看到日本这个情况，是不是说日本资产阶级真正把职工

的积极性调动起来了呢？当然不是。为什么日本工人那样紧张那样认真地干活呢？道理很简单，因为不那样干，工厂就会倒闭，工人就要失业，就没有饭吃。这一点和我们不一样。我们的工人进了工厂就有了“铁饭碗”。日本工人目前的生活虽然比我们高，但他们非常羡慕我国工人阶级的“铁饭碗”。这说明社会主义制度比资本主义制度优越。日本工人阶级在企业中的地位和我国工人阶级相比是根本不一样的，对此要有明确的认识。尽管这样，日本资本家还是采取了各种办法，把企业利益和工人利益捆在一起，使职工产生与企业共命运的感觉，如日本资本家说的，形成“命运共同体”，即：企业倒闭了，工人就失业；企业赚了钱，工人就能增加工资，增加福利。

日本的资本家怎样把企业利益和职工利益捆在一起呢？他们采取一些什么办法呢？根据我们的考察，主要有四种办法，或五种办法，四种是经济的，一种是政治的。

第一个办法，叫做“终身”雇佣制。当然，这个“终身”是打引号的。在日本，工厂只要不倒闭，一般不解雇工人，工人进了工厂就是工厂的人了。当然进厂是有严格的选择的。不象我们，工厂的负责人有很多苦恼；不管有残疾也好，眼睛不好也好，只要劳动部门给了，工厂就得要。日本不是这样，企业要吸收一个工人，要经过严格的考试，甚至厂长等负责人还要单独考你一次。但一吸收进厂，只要企业不倒闭，就可以干下去。这样，就把工人命运与企业命运联系在一起了。在这种情况下，工人怕企业倒闭使自己失业，就拼命干。在日本，我们经常听到工人讲，我们的公司怎么样，

好象还蛮有感情的。这是怎么回事？很值得引起我们思考。马克思主义者应该很好考虑这种事情。日本这种办法，和西欧、美国不同。在欧美，工人可以随便跳厂，今天在这个公司干，明天到那个公司干。日本工人一般不跳厂，一进这个工厂，基本上就在这里干了，除非企业倒闭。当然，工人犯了法，坐了牢，那又是另外一回事。实际上，我们工厂的工人，才是真正的“终身制”，一进工厂就永远是国家的职工了。不过，我们可以调到这个工厂或那个工厂，当然也有调不动的。大庆工人是很好的，可以调到这里调到那里，国家哪里需要就到哪里去。不管调到这里或调到那里，仍是国家的职工。日本的工人失业后，一般很难再找到工作，如去边疆地区能找到工作，他当然愿意去。我们有我们的好处，但没有发挥自己的优越性。

第二个办法，是“年功序列工资制”。什么叫“年功序列工资制”？这是日本的名词。它的意思是，工资的一半取决于工龄，另一半取决于技能和对企业的贡献。一般说来，日本每年长一次工资。工资长多少，取决于企业经营的好坏，经营得好就长得多，经营得坏就长得少。每一个企业、每一个工人的工资不一样，而且是保密的。你不能问我挣多少钱，我也不能问你挣多少钱。即使你本事没有提高，没有多大的贡献，过了一年也要长一点工资。由于挣工资要看工龄，所以工人一般都不愿跳厂，如跳厂就又要重新计算工龄。这同我们计算工龄不同。我们从这个厂调到那个厂，工龄是连续计算的。而且，日本还有个社会舆论，认为跳厂的工人是不好的，好的工人为什么要跳厂呢！跳厂的人，厂方

一般不愿意要。好象我们选择干部一样，看你可靠不可靠。

一个所谓“终身”雇佣制，一个所谓“年功序列工资制”，这两个东西结合起来，就把企业利益和工人利益捆在一起了。这种办法，很能迷惑工人，对调和阶级矛盾起了相当的作用，显然对资本家有利。当然，这不是说资本家和工人之间就没有矛盾了。矛盾不仅存在，而且是相当尖锐的。

总之，日本的工业企业把增加工人的工资同企业经营的好坏联系起来，经营得好，工资多增加；经营得不好，工资就少增加；企业倒闭，工人就失业，就没有饭吃。这就把工人的利益和企业的利益联结起来了。我们现在不是这样，企业经营不好，甚至亏本，工资和奖金照发，这怎么能让每个职工都关心企业经营的好坏呢？我们不是也要把企业的利益和工人的利益结合在一起吗？究竟怎么结合，需要认真研究。

第三个办法，实行一年发两次奖金的制度。每半年发一次，奖金的多少，看企业经营的情况。不象我们这样，奖金按工资总额的百分之十提取，不管企业经营好坏都一样。日本的企业，每次发奖金，最多的等于三个月的工资，最少的是一个月的工资。一年两次奖金，就等于两到六个月的工资。如果一个企业连两个月的奖金都拿不出来，这个企业就要接近倒闭了。所以，日本经营好的企业，工人一年最多能拿十八个月的工资，最少拿十四个月的工资。日本工人讲，工资用于日常开销，奖金多数储蓄起来，买贵重的东西。所谓贵重的东西，就是高级消费品，或者是买房子，要单门独户、有空调设备的。当然，要买这样的房子是不容易的，一般没

有二十年、三十年的积蓄是搞不到的。也有的把奖金储蓄起来，作为子女教育费用的（日本大学的学费是很高的），或者作为自己养老用的。

除了这种奖金外，还有一些特别奖。如“提案奖”，等于我们合理化建议奖。我们在第一个五年计划时期，合理化建议风行一时，日本把这个学去了。日本搞这个东西，和我们不同，不管意见接受不接受，都给奖，这收到了很大效果。如有突出贡献时，要给特别奖，有的给奖品，有的给奖金。资本家对这个工作做得很细致，给奖前要调查你缺什么，如你的汽车用了三、五年，不时行了，你想换辆新汽车，他就给你的工资袋里装上一张汽车奖赏票，你可拿这张票到汽车销售公司去领取一辆时髦的汽车。还有投影电视机，这在日本是很时髦的，价格较贵，如你得了特别奖，可给你工资袋里装一个投影电视机票。如你女儿要出嫁了，需要些嫁妆之类的东西，他也会在你的工资袋里给装进买这些东西的票。如他没有调查清楚，就给装上奖金。当然，不是对所有的人都这样。只是对特别有贡献的，才给这种奖。象前面讲的一年两次奖，企业的每个职工都一样，要是六个月都是六个月。但日本对奖金、工资是保密的。我们提升工资和发给奖金，都要群众评定。日本人说他们要采取这个办法，工厂就要散伙了，你提这意见，我提那意见，那还得了。他们实行首脑负责制，工资提升由该单位的首长决定。例如，厂长的工资由总经理定，车间主任的工资由厂长定，工长的工资由车间主任定，班长的工资由工长定，工人的由班长定，当然都要经过上级领导同意。工人提升工资，班长要找工人一个一个谈

话。他同你谈话时，同时把工资袋给你，你不能看，他同你谈得天花乱坠，表示对你非常关心，你回去一看工资袋才知道今年工资多少钱，或拿到了什么奖，各级的做法都是这样。日本资本家认为这个办法是好的，这样做，使每一个你所管的人对你有无限信仰。这和我们不同，我们讲群众路线，发扬民主。在社会主义制度下，当然要发扬民主，走群众路线，不能采取他们的办法。不过，我们应从此得到借鉴。我们也得考虑我们的工资和奖金评定的办法有没有缺陷。例如，有个工厂给一个班长发了质量奖五十元人民币，班长拿到这些奖金，觉得很难办，因产品质量好是大家的事，不是他一个人的事，他是很有共产主义精神的，说我不能拿这个钱。他便给全班每个人买了一双尼龙袜子，花了二十多元，还剩二十多元，想来想去，又请全班到饭馆吃了一顿饭，花了三十多元，自己倒赔了几块钱。还有个例子，一九七八年底，上级决定，要奖励有特殊贡献的人，即在职工中提级百分之二，一定要职工讨论通过。这给每个工厂、每个干部、每个工人出了很大的难题。当然，最后还是找到了百分之二的人，提级的人当然很高兴，但压力也不小；而百分之九十八的人是否都高兴呢？这是值得研究的。资本家的办法，我当然不赞成，但我们现在的办法是否就很好呢？是否不需要改进呢？

第四个办法，职工的集体福利，它的水平，也是取决于企业经营的好坏。就是说这个企业挣钱多，集体福利就办得多些；挣钱少，集体福利就办得少些。日本资本家花在工人身上的钱，通通称为劳务费。包括工资、奖金、福利三项。

三项所占比例：工资占百分之五十六，奖金占百分之二十三，福利占百分之二十一。第一是工资，第二是奖金，第三是福利。工人的基本收入是靠工资的，这和我们一样。福利与我们相比，有的不如我们，有的办得还可以。福利方面，大的企业办得好些，小的企业办得不怎么好，各企业的情况也不一样。日本房租很贵，占收入的百分之十以上。我们的房费只占百分之三左右。但是，他们如租工厂的房子，要比租市里公家的房子或私人的房子租金低得多，租市里的房子的租金要高四至五倍，租私人的要高十倍。我们的职工福利，不管工厂赚钱赔钱，都是那么多，赚钱多的也不增加，赔钱的也不减少。日本不是这样，赚钱多的企业，福利就多。

以上四项，都是把企业的利益和职工利益捆在一起的，采取的都是经济办法。讲了这些，还要谈一下政治的办法。他们不叫政治，在我们看来是。他们也做人的思想工作，这也是出乎我们的意料的。我们到每一个工厂，他们介绍经验，第一条就讲做人的工作。开始时我们怀疑这可能是受我们的影响，因为过去我们天天讲政治挂帅，作思想工作。以为他们这样讲，可能是为了迎合我们，好象我们喜欢听这个。后来了解，不完全是这样。我们看了日本企业管理的书，知道现在日本的企业管埋，很重视社会学、心理学，他们的管理包括社会学、心理学，也就是包括做人的工作。这一条，已不是什么新闻了。虽然生产发展越来越现代化，但人在生产过程中始终是最重要的因素。资本家当然不是马克思主义者，但他为了追求高额利润也不得不承认这一客观事实，因为不把人的工作做好，企业就办不好。不能说资本家认识不

到这一点，只有无产阶级才能认识这一点。当然立场是不同的。

那么，他们采取什么办法呢？他们是经常把经济工作与政治工作连在一起做的。我们过去曾讲“爱厂如家”，后来也不宣传这个东西了。日本资本家宣传“家族主义”，他们认为他们的一个公司（株式会社），就等于一个家族，进了这个公司，就等于进了一个大家庭一样，就是这个大家庭的成员。他们把公司的董事长、总经理比做父亲、老子，干部比做长辈，一般工人、小职员比做一般家族成员。这就把阶级阵线模糊起来了，什么工人、资本家在“家族主义”掩盖下都分不清了。这与日本民族和社会的特点有关系。美国、西欧学者到日本考察，都说这是封建、落后的东西，过时的东西。日本资本家则认为这是比西方先进的东西，说你（指欧美）那里工人闹罢工，我这里就不怎么闹。怎样看待这个问题，我认为从马克思主义的观点看，这是利用民族形式散布改良主义思想，模糊工人阶级的意识，但又取得了相当的效果。当工人还没有觉悟到用马克思主义观点认识它时，容易上当受骗。所以资产阶级的政治和经济也是分不开的。

除此以外，日本资本家还做了好多就象我们所说的人的工作，最大量的是资本家对工人进行家访，某个工人住在哪个町（即街道），门牌儿号，家里有几口人，老婆做什么，孩子在哪里上学，厂长都清楚。这一点引起了我们的注意。过去我也在企业呆过，也曾到工人家里跑跑，但情况没人家了解得那么清楚。他们如不进行家访，就不可能了解得这样清楚，只有经常调查研究，才能做到这样。当然这与我们也

不同，我们家访是为了帮助职工提高政治觉悟，发展社会主义生产，他们是为了自己赚钱。我们是社会主义国家，我们的书记、厂长应比他们作得更细致、更周到些。日本资本家对他们认为能为他卖力的工人，知道你那一天过生日时就请你吃顿饭为你祝贺一番，当工人不觉悟时，就一辈子忘不了资本家的好处，拼命地给他干活。有时还办“慰亲会”，请职工和职工的老婆孩子一起去吃顿饭。或买些茶点到风景区搞个野餐会。或在过年时开一次“忘年会”。“忘年会”把很多人搞在一起，吃一次饭，表示慰劳，吃饭时恳谈，希望讲心里话，讲这一年相互间有什么不愉快的事情，吃这顿饭后，大家都忘掉它。他们的办法是蛮多的，是相当注意这些事情的。

从上面情况可以看出，资本家为了调和阶级矛盾，费尽了脑筋，费尽了心机，当然，要达到一个根本目的，就是为了资本家的最大利润。我们可不可以为了社会主义搞得更好一点，更快一点，使共产主义早日实现，为了这一崇高目的，也想方设法尽力去干呢？

从这里可以看出，资本家根据几百年经验也越学越乖了。他们也认识到如果不把企业利益与工人利益捆在一起，不随着生产的发展适当地改善职工生活，不和工人拉关系，是不能刺激职工的积极性的，要获得更大利润是不可能的。我们为了把企业办得更好，为了使广大职工更关心生产和取得更好的效果，为了社会主义建设得更快、更好，难道我们不应当研究一下，不应当把社会主义企业利益与工人利益结合起来吗？何况我国的工人阶级就是企业的主人。而日本是

生产资料资本家占有制，在那里工人与资本家是对立的。我们的生产资料和劳动者是真正结合起来的。在社会主义制度下劳动产品和劳动本身结合起来了，客观劳动条件和主观劳动力结合起来了。我们的条件比他们优越得多，但我们还没有使社会主义的优越性更好地发挥出来。我们应当认真研究解决这个问题。

第七个问题，日本企业经营的经济效果

前面说过，资本家经营企业就是为了追求高额利润。而要做到这一点，就要以最少的资本，做到最大的生意。日本资本家用一块钱多者可以做十元钱甚至几十元钱的生意。如：日本的日产汽车公司，一九七八年的资本额只有六百六十五亿日元，但这一年它的销售量达到二万二千四百六十四亿日元，等于它的资本金额的三十四倍以上。这是大工厂。小工厂如：芝浦钢板加工公司，一九七七年它的资本额是三亿日元，但它经销的商品，竟达一百一十五亿日元，为资本金额的三十八倍。如果把自有资金和贷入资金加在一起，则每年周转五至六次。而我们有不少企业用一元钱一年做不了一元钱的生意，这是很值得我们思考的。

根据日本兴业银业（这是日本最大的银行之一）一九七八年三月对八百七十四个大中型企业的调查，企业自有资本只占全部资本的百分之十六点四，负债占百分之八十三点六，其中向银行借款占百分之三十八点四，其他都是企业之间相互拖欠。大家都很清楚：资金越少，营业额越多，成本就越低，利润就越大。

以上介绍了日本工业企业管理方面一些情况。这次考察时间短、接触面窄，而且考察的目的又主要是研究可以借鉴的东西，所以上面所谈的内容肯定是不全面的，即好的多，坏的少。但是，这决不是说日本是个天堂。他们的资本主义制度所存在的固有的弊病，即使有先进的科学技术也是掩盖不了的。关于这方面，在考察过程中尽管没有专门去了解，但还是随时随地可以见到的，这里也简要地向大家介绍一下。

首先，日本是个资本主义国家，资源又异常缺乏，这就使得这个国家的经济非常脆弱，只要世界上一有风吹草动，他们就受不了。一九七三年的“石油危机”对他们影响很大，至今仍然很不景气，造船业、纺织业的开工率只有百分之四十到五十，钢铁业开工率也只有百分之七十。日本五大钢铁企业去年就减产百分之三十，七大商社的销售额也都在下降。一谈到苏修争霸，海上交通阻隔，日本资本家就“谈虎色变”，惊恐万状。

其次，日本社会固有矛盾不可克服的另一个表现，是失业率一年比一年上升，一九六五年是三十九万人，占要求就业人口的百分之零点八；一九七〇年增加到五十七万人，占百分之一一点二；一九七五年增加到一百万人，占百分之一一点九；一九七八年进一步上升到一百二十五万人，占百分之二点二。应当说明，这是对所有“要求就业”的人作对比的，实际上有工作能力而没有就业的人，远远大于这个比例。比如，日本妇女结婚生孩子以后，一般都离职回家带孩子去了。这么庞大的队伍，就没有列入要求就业的人数之中。而且失业的趋势还在发展。特别是每年都有一万九千个

企业倒闭，企业倒闭，工人就失业了。日本的大学生毕业找工作也很困难。找工作，必须经过考试，一九七八年只有百分之五十一的人经过考试找到工作；另外的百分之四十九，有的根本找不到工作，有的只能当临时工或一般的工人。大学生如此，高中生就更不用说了。在就业人员中，男女也不能同工同酬。如大学毕业生参加工作，男的十万日元，女的九万日元；高中毕业生，男的八万日元，女的七万日元。

还有，日本的男职工到五十五岁时，就要强迫退休，退休金按参加企业工作的年数，每一年发一个月的工资，即如果工作三十年，只领三十个月的退休金，以后的生活企业就不管了。这些退休工人，还要养活老婆，而且寿命越来越长。因此大家都为晚年生活担忧。

至于资本主义腐朽的生活方式在日本的表现，大家知道得很多，这里就不一一列举了。

我们去日本访问期间还发生过这样一件事，栃木县佐野市有个自民党的县议员叫荻原平吉，经营了一个粮食、燃料公司，因经营不好，三年亏了七亿日元（约等于人民币近六百万元），还不了账，于去年十一月的一天，全家九口集体自杀了。其中有两个孕妇，还有两个小孩。这件事轰动了日本。这绝不是一件偶然的事情，在日本报纸上经常可以看到类似的报道。这是资本主义社会的一种典型事件。资本家都这样，普通老百姓就更可想而知了。

以上只是一些点滴见闻，但由此可见一斑，可以帮助我们另一面认识资本主义社会。我们是社会主义社会，我们的制度比资本主义优越得多，但是由于缺乏经验，我们在社

会主义建设过程中，存在一些缺点，社会主义的优越性还没有充分发挥出来。最近党的十一届三中全会总结了过去三十年来我国社会主义建设的基本经验，同时提出要学习外国的先进经验。只要我们遵照党指出的路线和目标，努力奋斗，并将外国先进的技术和管理经验用来为我们的社会主义制度服务，我们就一定能够在本世纪末实现四个现代化的宏伟目标。

关于日本的技术引进和 企业对职工的经济刺激问题

孙 尚 清

这次我参加袁宝华同志为团长，邓力群同志为顾问的国家经委访日代表团，在日本访问了五个星期。我们考察的重点是企业管理问题。由于是资本家接待的，没有接触下层社会的机会，另外，三十五天的时间，就经济考察来说，还是短促的，再加上我的水平有限，对一些问题看得不够透，想得也不够深，所以，下面讲的一些看法，不一定很恰当，会有局限性，仅供参考。

一 日本技术引进的特点

战后的日本经济，经过五十年代的准备，到了六十年代，便进入了他们所说的“起飞”时期，也就是所谓“高度成长”的阶段。到一九七三年石油危机，在将近二十年的时间里，日本经济实现了现代化，成为资本主义经济大国。日本的国民生产总值，一九六六年超过法国，一九六七年超过英国，一九六八年超过西德，跃居世界第三位，仅次于美、苏。日本经济以百分之十左右的增长率持续了二十年，引起了人们的注目。一九七八年按人口平均计算的国民生产总值已经接

近美国。当然，这要考虑到日元升值的因素。

促成日本经济发展迅速的因素很复杂，是多方面的。他们自己也不否认发了战争财。五十年代的美帝侵朝，他们得到大量贷款和军事订货，后来美帝侵略越南，他们得到了更多的贷款和军事订货。另外，政局也比较稳定。资产阶级政府是经常换班的，然而，他们的政局并不因为首相的更换而发生大动荡。他们政府的部长，都是官僚，随新首相的上台而更换。可是“次官”，即付部长，则是管业务的专家，一般不随政府的改组而改变。所以，政府各部门的业务是保持连续性的，是稳定的。选举中，党派斗争很激烈，但政府的工作，整个社会的政局，不产生什么大的动荡。政局稳定，是经济发展的一个重要条件。我们多年来政局不稳，严重影响了我国经济的发展。我们在日本访问的时候，正赶上西单出现“民主墙”。许多日本朋友非常关心这个情况，主要是想了解中国的政局究竟稳不稳。资产阶级所谓关心我们四个现代化，无非是想多做一点生意，多赚一点钱。如果政局不稳定，钱就不容易赚到手，而且还可能受到损失。我们排除了林彪、“四人帮”的干扰，出现了安定团结、生动活泼的政治局面，这是来之不易的。珍惜和保持稳定的政治局面，不仅是全党、全国人民的根本利益所在，也是关心我们四个现代化的国际朋友的愿望。

在日本经济迅速发展的许多因素中，大量引进国外先进技术是一个重要因素。他们在引进先进技术中，有几个值得我们注意的特点。

一是在引进先进的设备和技术（主要是美国的，西欧也

有一些)的同时,也引进先进的管理方法。据说日本在五十年代引进国外的设备和技术的数量也不小,平均每年引进二百三十项,但当时日本整个工业界对先进管理技术、管理方法却重视不够,虽然在五十年代他们也请了一些美国管理方面的专家到日本讲学,有些企业也派人到国外学习先进管理方法,但总的说,那时的管理还是很落后的。日本人把当时的落后管理,叫做“隧道命令”、“精神管理”,而不是科学管理。于是就发生这样的情况:美国来的先进设备,在日本就不能充分发挥它的生产效率,产品质量也没有美国的好。后来他们总结了经验,在引进先进技术时也十分重视引进先进的管理方法。这个经验是很值得我们注意和借鉴的。

我国为了实现四化,正在大量引进国外先进技术和装备,现在已经发生由于管理落后而使一些先进设备不能充分发挥效率,甚至不能正常运转的情况,出现了先进技术设备同管理落后之间的矛盾。为了解决这个矛盾,就必须学习先进的管理技术和科学的管理方法。引进管理技术与引进设备、专利不同,不需要花多少钱,主要是派人出去学习、研究就行了。

二是他们在引进中,成套设备买得少,更多地买专利和图纸。这种办法也很值得注意。日本引进的规模、数量很大,在六十年代,平均每年引进一千项,相当于五十年代的四倍多;到七十年代的前半期,每年平均引进两千项。一九七五年一年,就引进了两万五千项。引进在激剧增长。战后,日本主要的引进方式是购买专利和图纸。六十年代初,这种引进方式已占百分之八十以上。技术专利不是机器设备本身,而是制造这种机器设备的技术秘密和设计图纸。买成

套设备很贵,买专利和图纸相对说就便宜。当然,这与日本原有的科学技术水平较高,工业基础较好有关系。否则,买来专利和图纸自己也很难有效利用,很难制造。我们在引进的时候,是否也应当注意,适应我们的科技水平和工业基础,适当掌握购买成套设备和购买专利、图纸的比例,以利于不断提高我们的技术水平,不断加强和发展我们的工业基础。试想一下,如果我们不适当掌握这种比例关系,大量引进成套设备,美国的、德国的、日本的、法国的等等,那么,我们自己的机器制造业就可能变成这些成套设备维修服务工业,自己机器制造业的发展就要受到影响。如果我们在引进成套设备的同时,也适当引进技术专利和图纸,那就有利于调动我们三十年来建立的工业基础,通过仿制,在仿制过程中加以创新,就会把我们自己的工业带动起来。至于那种连自己能制造的设备也要引进,引进关键性设备自己能配上辅助设备的,也要成套引进的做法,都是不利的。引进的终极目的是加强和发展我们自己的社会主义经济。

三是日本引进国外的东西能同自己的工业基础、民族特点结合起来加以消化。日本引进外国的专利和图纸,尽量用自己的工业把设备制造出来,同时进行一些改进,吸收各国技术之长,逐步形成自己的技术体系,还能输出技术。这种办法也值得我们借鉴。我们既要吸取人类社会文化的财富,又要对世界科学技术的发展做出贡献。日本在引进技术设备或管理方法时,很注意结合自己的东西加以创新、加以改进,从而形成自己的一套,有自己的特点。例如在生产方面,他们搞所谓“混合生产方式”。这是什么意思呢?举个例子:一家电

器公司从美国引进一条生产电冰箱的自动化生产线，原设计只生产一种规格一个容积的电冰箱，但他们把自己的一些设备同这条生产线结合起来，作了一些改进，使这条生产线同时能生产多种电冰箱。我们在参观时看到，开始过来的是两立方米容积的电冰箱，过一会就变成一立方米的了，然后变成零点五立方米的。显然，这种“混合生产方式”更能适应瞬息万变的市场的需要。资本家生产出来的东西，在市场上卖不出去，他怎么受得了？资本家对市场变化的情报非常灵通，并根据市场情报，及时调整产品品种和规格，否则就失去竞争能力。丰田汽车公司的自动化生产线也是“混合生产方式”。实行“混合生产方式”，不仅要在生产线上加上相应的可迅速调换的设备，而且工人要有较高的技术水平，要求是“多面手”。这也是资本家在培训工人方面肯花钱，肯下功夫的一个原因。资本家的固定资本，如果没有劳动力给他发动，能给他生产什么东西呢？只能是一堆死东西。而现代化生产设备是所谓“高度知识集约型”的，集中了许多科学技术的成果，是效率很高的机器体系。驾驭这种机器体系，就要求工人有更高的文化科学水平和技术水平。因此，资本家培训工人并不是对工人阶级发善心，而是为了追求更多的利润。一些大企业都有培训工人的中心，设备是相当好的。同时，培训工人也是提高产品质量的需要。过去的“东洋货”名誉不好，现在不同了，日本货在国际市场上竞争能力很强。日本的电视机在美国市场上卖，比同样的美国电视机还贵些，日本的小汽车到美国去卖，比美国同样的汽车也贵一些，就是因为它的质量较高，性能较好，更适合用户的需要。比如日

本汽车省油，在石油危机之后，更吃香。

又如日本的质量管理本来它是从美国引进的，请的教授是美国人，好多大公司到美国考察。但学到手里之后，他们结合自己的特点加以消化和发展，搞了个所谓“全员质量管理”，即从总经理，厂长到工人都参加的质量管理。美国的质量管理方式，偏重于讲严格的规定，而日本除了讲严格的规定外，更主要的讲每个工人“自发地”、“主动地”来关心和改进产品质量，从而使制度规定不到的某些薄弱环节可以得到弥补。日本还把质量管理同民族生存联系起来，经常宣传。日本是“贸易加工型”的国家，国土狭小，资源贫乏，发展工业的基本资源几乎都靠进口，为了日本民族的生存，必须生产出高质量、有国际竞争能力的商品。这样，就形成一种民族性的提高产品质量的紧迫感，使人们都关心产品质量，关心自己的产品在国际市场上能否站住脚，关心怎样适应消费者的需要，市场的需要。他们强调产品质量的唯一标准，是使用户满意。细一想，这是有道理的，因为生产的东西是为用户使用的，用户满意，就意味着产品的品种规格、性能更适用，更耐用。而用户的需要是发展变化的，用户满意，又包括不断增加新品种。因此，他们把提高质量同发展新品种结合起来。这一点我们社会主义国家可能做到，而且应当比他们做得更好。我们生产的目的是真正为了满足人民的需要，我们生产出来的东西，应该使我们的同志，我们的兄弟企业都感到满意。我们国家建设和人民生活需要的东西也是日新月异的，所以我们也要不断生产新品种来满足这种需要。本来，不断提高产品质量，不断增加新品种，使用

户满意，是与社会主义公有制密切联系在一起的，但由于我们在管理方面存在着缺陷，却未能很好地做到。而资本主义生产，为了追逐利润，不仅提出了这个问题，并且在一定程度上做到了，他们是把产品质量作为获得利润的一个主要手段。

二 日本企业如何刺激职工积极性问题

这次我们参观了日本一些大公司及其所属的几十强企业。他们在介绍情况时都提到，办企业的指导思想（他们叫“基本理念”）之一，是尊重人，重视人的因素，强调职工积极关心企业发展的自发性和主动性。于是，出现这样一个问题，即资本主义制度是剥削工人的，劳资之间的关系是剥削与被剥削的关系，是对抗性的矛盾，他们怎么能提出这样一个“基本理念”呢？

看来，这不仅与资产阶级在资本主义经济固有矛盾中、在同工人阶级进行斗争中积累的经验有关，而且与生产手段的日益现代化有关。马克思在《资本论》中讲，在资本原始积累时期，资本剥夺农民，使农民成为一无所有的自由劳动者，成为资本的雇佣奴隶。资本主义的特点不象封建庄园主那样，用皮鞭驱赶农奴给他劳动，资本家手里拿的是无形的“饥饿的皮鞭”，强制工人给他做工。工人稍有不顺从，资本家就随时解雇，使工人全家挨饿。一直到十九世纪中叶，机器还是比较简单的，易于操作和使用的，因此，资本家解雇一批工人之后，马上就可以从劳动力自由市场上再买一批

劳动力顶上，生产又能继续进行。随着生产手段的发展，由单个的简单的机器发展成机器体系、自动化生产线，现代化的生产手段，集中了各种科学成果加以巧妙地配合，在生产上发挥很高的效率。这就要求驾驭它的工人有相应的文化科学知识和技术，要了解它的原理、结构和性能，掌握它的运转规律，出了不正常的情况能够及时处理。在这种情况下，就不能随便雇一个工人来顶替某个工作岗位了。如果随便解雇工人，就会给资本家的生产造成损失。这种情况，逼迫资本家一方面不得不在培训工人，提高工人的技术水平上投资，另一方面也要改善同工人的关系。现代化自动生产线上的工人，如果没有学技术的主动性，对设备不细心操纵和观察，是很容易出问题的。一旦出了问题，对资本家是很大的损失。所以资本家就不得不改变对工人的训斥、打骂、解雇的办法，而想方设法使工人产生一种主动精神，来关心生产。这是多少监工也解决不了的问题。因此，资本家为了适应这种情况，把过去对工人那种外在的强制改变为使工人产生一种内在的积极性，于是经济刺激的办法就盛行起来了。可见，资本家也讲什么尊重工人，重视人的因素，强调什么职工的主动性之类，决不是偶然的。他们的葫芦里卖的是什么药，也是很明显的，无非是为了更多的剥削，更多的利润。

日本企业刺激职工积极性有一整套的制度和办法，主要是：

第一，从雇佣制度上把职工稳定在企业里，搞劳资“命运共同体”。日本企业在一般情况下实行终身雇佣制度，资

方不轻易解雇工人，企业倒闭的时候，当然还是解雇的。危机袭来不景气的时候，大规模缩减生产，也还要解雇一些人。我们在日本时，正是它的经济遭到石油危机的打击之后还没有振作起来，造船业，化纤业开工率只有百分之四十到五十，钢铁业开工率只有百分之七十，在这样的情况下总是要解雇一些人的。但在一般情况下，还是尽量不解雇。日本经济学家说，由于企业存在，职工就不失业，要想企业存在下去，职工就得好好工作，因此，这种制度能使劳资双方结成所谓“命运共同体”。

在实行终身雇佣制度的同时，他们还提倡“家族主义”。他们说，企业就象一个家庭一样，厂长就是家长，干部就是兄长，每一个工人就是家庭成员；家长要爱护每个家庭成员，晚辈要听从长辈的指导，家庭成员间要互相爱护和互相帮助；大家对企业的经营管理和各方面的问题都有发言权，都可以提出批评、建议。他们的这一套使工人不能轻易跳厂，跳厂时社会舆论就会在道德品质上怀疑你，象对待一个“背叛家庭”的人那样。到别的厂就业也不大受欢迎。当然，职工不愿跳厂与工龄、退休金都按在本厂连续工作的时间计算有关系。而各企业把工程技术人员和技术工人长期稳定在自己的企业内，这对改善经营管理，提高劳动生产率，加强竞争能力，都大有好处。这对日本经济的发展，也是一个有利的因素。

企业中提倡“家族主义”，在资本主义世界，日本是独一无二的，显然带有浓厚的封建主义色彩。旧中国的作坊里倒是有过这种情况。他们提倡“家族主义”可能与日本资本主义发展过程中长期未彻底摆脱封建主义的影响有关。日本的封建社

会历史也很长，明治维新以后，日本新兴资产阶级和封建势力还有千丝万缕的联系，许多封建性的东西并没有根除。直到战后，由于美国占领日本，强制日本实行“民主宪法”，搞“农地改革”，“成立工会”，“解散财阀”，日本才比较彻底地摆脱了封建性东西的束缚。这对日本的资本主义经济的迅速发展，是一个很重要的前提。然而，封建性的“家族主义”却至今仍在企业中加以提倡，这或许是因为它对资本主义企业的发展还有可以利用之处。

第二，从工资制度上把职工工资同对企业的贡献和企业的利润联系起来。日本企业绝大多数都实行“年功序列的工资制”。这种工资制度很复杂，一般说，工资的一半左右，取决于工龄，另一半取决于学历、能力和实际贡献。他们每年提一次工资，提多少取决于所在企业经营的结果。在这种制度下，工人要想多拿点工资，就得想办法使企业生意做大些，生产快些发展。这对职工是一种经常性的经济刺激。日本也有少数企业，不实行“年功序列工资制”，如松下、东芝电器公司，他们实行欧美式的所谓“能力工资”制度。这种制度主要是凭能力挣工资，而不强调工龄、资历。干什么活，拿什么钱，谁干都一样。他们在工资制度上是两派，互相批评。实行“能力工资”制度的，批评“年功序列工资制”太偏重资格，埋没人才，不能充分发挥年轻人的作用。而为“年功序列工资制”辩护的人则强调，这种制度符合日本情况，它促进了日本经济的发展；反过来批评“能力工资”制度只鼓励了尖子人物，不能发挥大多数职工的积极性。据说，在实际上，上述两种工资制度有相互靠拢的趋向，实

行“年功序列工资制”的企业，也在加重工作能力、完成的工作量、担当职务等情况对工资的决定作用。

顺便介绍一下日本职工的收入差别情况。日本全国工资收入者有三千多万，约占全国人口的三分之一。日本职工的收入一般包括两个内容，一是工资，一是一年两次奖金，从首相到每个工人都是如此。工资收入者（包括官员）的收入差距（不包括股票收入和稿费、讲课费），据一九七八年的材料，首相的收入，包括他的工资、作议员的收入和奖金，为职工平均收入的十点三倍（一九七八年日本工资收入者的年平均收入为二百四十六万日元）。国会议员的收入（即议员工资和奖金），为职工平均收入的五点三倍。东京大学的校长同议员一样。但学者应邀作报告的讲课费和稿费都很高，接待我们的单位请一些学者讲话，三小时，讲课费要付五万日元到十万日元（当时人民币与日元是一比一百一十五）。稿费是按一张稿纸二百个字计算，低的三千日元，高的达一万日元。县长（日本的县相当于我国的省），他们叫“县知事”，最高的，跟国会议员一样，也为职工平均收入的五点三倍；最少的，为四倍。

日本大企业和中小企业的职工收入，也有较大差别。比较小的企业（资本在一千万日元左右），职工年平均收入二百二十七万日元；资本在一亿日元左右的企业，职工年平均收入为二百四十万日元；资本接近十亿日元的大企业，职工年平均收入为二百七十万日元；资本十亿日元以上的特大企业，职工年平均收入可达三百二十六万日元。大企业职工的平均收入为小企业的一点四倍多。另外，行业的不同，工资也有

差别。据一九七八年的材料，金融保险业职工的年平均收入为三百一十二万日元；运输、通讯、公益事业为二百八十九万日元；农林水产、矿业为二百七十一万日元；化学工业为二百六十九万日元，钢铁、机械工业为二百六十二万日元；建筑业为二百四十六万日元；但纤维工业却只有一百九十万日元。行业间职工平均收入的差距为一比一点六。

日本工资收入者，在各种收入水平上的分布情况是这样：年收入在一百万日元以下者占百分之十点三，一百零一万到二百万日元者占百分之三十四点五，二百零一万到三百万日元者占百分之二十九点八，三百零一万到四百万日元者占百分之十四点一，四百零一万到五百万日元者占百分之五点七，五百零一万日元以上的只占百分之五点六。两头小，中间大。

在“年功序列工资制”下，形成一种工资的模式，一般是到什么年龄大致拿多少工资，如大学毕业生就业年龄一般为二十二岁，年工资一百零八万日元；三十三岁，一般为一百八十八万日元；三十五岁，一般为二百三十八万日元；四十岁，一般为三百零一万日元；四十五岁，一般为三百五十五万日元；五十岁，一般为四百零七万日元；五十五岁，一般为四百三十七万日元。但是，由于能力、职务、实际成绩上的差别，尽管资历相同，工资也还有一定的差别。在一个企业里，同时就业的大学生，工作二十年后，年工资可以相差十几万日元。

日本企业实行的这种工资制度，刺激职工尽量在这个企业里呆下去，以便增加企业承认的“工龄”，增长工资；同

时又刺激职工努力学习技术，提高能力，拚命干活，以增加个人收入。而增加个人收入的前提是企业盈利，这就把职工的个人利益同企业的命运联系起来，从而在一定程度上掩盖了劳资间的阶级对立关系。恐怕这就是资本家和资产阶级经济学家对“年功序列工资制”津津乐道的原因吧！

第三，从奖金制度上，刺激职工为企业卖力。

一种是一年两次奖金，每年夏季和冬季发放。奖金多寡取决于企业经营的结果，利润多就多发些，利润少就少发些。一般说，两次奖金合起来相当于三、四个月的工资。盈利多的大企业，有时可以达到相当六个月的工资；而经营不好的中小企业，有时只相当一个月的工资。但只要企业不倒闭，总要发奖金。企业领导人奖金高于一般职工。

另一种，叫特别奖赏。根据职工一年的表现，由公司、企业领导人亲自发，发这种奖赏都是个别地进行。资本家为此动了很多脑筋，平时要考核职工，要评价工作成绩，要评价能力（包括业务知识、创造性和计划能力、理解判断力、对上司的请示报告和联系、克服困难、领导能力、工作态度等）；发奖赏前还要了解得奖人急需什么东西，安排奖赏封袋时，因人而异，适其所欲，投其所好。这种奖赏的数额较大，有的可以得一辆小汽车（一百万日元）。职工之间不能互相询问得奖情况，要保密。其目的，我想可能是为了避免副作用。因为互相不清楚得的什么奖赏，就给受奖人造成一种印象，仿佛企业领导人对自己是很器重的，对自己工作的评价较高，从而刺激职工更为企业卖力。如果互相通气，势必造成奖赏较少的职工的某种不满，不服，情绪波动，这就

可能偷鸡不成蚀把米，反而对资本家不利了。

第三种，叫“提案奖”。我们参观过的四十三个企业，他们都有一套对“提案”的接纳、审查、采用、评等打分，然后按分数实行奖励的机构和办法。每个公司的领导人都很重视职工的“提案”，他们用很大的表格公布合理化建议的情况，并详细介绍内容。看来，资本家是从中得到了甜头，他们得到了比拿出的奖金多许多倍的利润。新日本制铁公司今年开工百分之七十，资本家提出，不解雇工人，要大幅度地降低成本、争取盈利，把希望寄托在每个职工提三条合理化建议上。在生产第一线的有实践经验的职工，对哪一个生产环节上有浪费，哪一个环节上有问题，哪一个环节应怎样改进，是最了解情况，最有发言权的。经常刺激职工提出建议，加以改进，对企业生产的发展，质量的提高，管理的改善，是一个经常的、重要的因素。合理化建议提出后，凡是有一点可取之处的，就都有点奖，少的五百日元，鼓励一下；多的五万日元，还有一些奖状、奖品。同时，根据职工历年累计的合理化建议数（建议的质量和水平如何都有记录）还要发奖。这种奖分四等，一等叫钻石奖，二等叫金奖，三等叫银奖，四等叫铜奖。得钻石奖的，除了奖金、奖状、奖品外，还可以到国外旅行。

以上三种奖金制度，是日本大中小企业普遍实行的。它们可以从经济上刺激职工为资本家卖命。

第四，从福利制度上，把职工个人利益与企业的发展挂上钩。日本企业职工的医疗保险基金，一半由职工按家庭人口多寡自己出，另一半由企业出。职工看病不另外花钱，家

属看病半费。日本医疗费用很贵，看一次普通的感冒，拿些普通药品，就要花二、三千日元。这对工人来说，是一个很重要的福利。一些大公司的职工有汽车的，也不一定乘自己的汽车。东京一千多万人口，四百万辆汽车，高速公路上下班时也快不起来。为了保证按时上班和避免车祸，一些职工还是买月票，乘地铁或高空快速火车，月票钱全额报销。日本企业职工，中午通常在企业吃饭，企业对午餐有补助，食堂是饭馆资本家来开的。有的大企业还盖一批房子，请商业资本家来开商店，不收房租、水电费，但卖东西比市价要便宜，有的商品价格低百分之二十。职工生活水平有比较大的提高时，对住房的要求也高了，要自己设计、修造。职工中自己买地盖房的比例也在提高。例如，君津钢铁厂，职工七千人，其中个人买地盖房的有二千九百人。工厂的职工宿舍有二十多万平方米，四千套住宅，还有空余。八幡钢铁厂，职工一万八千九百人，自己买地盖房的一万人，超过一半。个人买地盖房要花很多钱，日本地皮很贵，在第二次世界大战中日本毁掉了四百二十万户的住宅，战后房荒严重，房租上涨，引起资本家对建筑住宅投资的激剧增长，地价也大幅度上升，十年上涨五倍。因此，一般职工买地盖房就要贷款。为适应这种需要，企业提供低息贷款。银行贷款的利息是百分之五到七，而企业的贷款是百分之三。同时，企业提供的住宅租金也便宜。在北九州，我们曾到一个家庭看了看，男的是汽车司机，夫妇和一个小孩，住三间一套的公寓式住宅，实用面积六十八平方米，带厨房、卫生设备和小餐厅，房租每月七千日元。如果租市营的或公团的，就要二

万五千到三万日元，贵三倍。如果在东京，这种房子的房租则高达六万到十万日元。由于企业的福利水平取决于企业的利润水平，所以大中小企业之间，利润率不同的部门、企业之间，在职工福利的项目、内容和水平上都有很大差别。日方给我们看的都是大的公司、企业，其职工福利水平显然是比一般中小企业高得多。在日本，能在大公司、企业中找到工作也是一件很不容易的事。

由于上述各种经济刺激的制度和办法同时发生作用，使职工一旦受雇于某个企业，就把个人物质利益同企业的利益拴到一起了，也很难摆脱这些联系的纽带。这些办法，在一定程度上，掩盖了资产阶级与工人阶级的对抗性矛盾，刺激了职工的积极性。我们在参观时看到，职工的工作态度一般比较认真，干活一般比较努力。据说欧美一些人也普遍有这种印象。这是为什么呢？对此，日本一些企业领导人用民族的“特点”来解释，未免太牵强了，其实，从他们那一套制度和办法中就可以找到经济上的答案。

在这里，顺便谈谈日本职工的生活水平问题。

在当代资本主义制度下，随着生产的发展，工人被资本家剥削的剩余价值在增加，但同时工人的生活也可以有所改善。这显然对维持资本主义社会秩序和剥削制度是有利的。

近二十年来，日本职工的实际收入是有很大提高的。日本工人的斗争，有些公式化，照例每年两次，即所谓“春斗”和“秋斗”。给职工增加工资后，资本家就涨物价。在职工收入和物价的轮番上涨中，政府要想办法控制物价，调节增长速度，保证职工实际收入每年增长百分之五到六，以避免

社会动乱。近十多年来，只有一九七五和一九七七两年，由于石油危机的影响，收入增长率略低于消费物价上涨率，一九七五年低百分之零点四，一九七七年低百分之零点八，但二十一年来职工的实际收入平均每年增长百分之五点六。从经济上看，这是日本社会未发生大动乱的一个重要原因。

从“恩格尔系数”即家庭食品开支占整个收入的比重看，从耐用消费品的普及率上看，职工生活水平都有显著改善。日本是三十七万平方公里的岛国，一亿多人口，人口密度相当可观，人民居住面积，一九六三年达到全国平均每人居住面积十平方米，一九七三年增到十三平方米，每人增加三平方米。东京要低于这个数字，大概每人八到九平方米。职工的储蓄率也很高，达到百分之二十。日本的工资水平比美国、西德低，但储蓄率却高于美国、西德，看来主要是因为有几个促使职工储蓄的因素：1、准备子女上大学。日本大学学费很贵，普通大学生一年学费一百八十万日元，接近一个一般青年职工一年的收入。医科大学的学费更贵，要二百多万日元。2、准备买地盖房子。3、准备失业。资本主义经济动荡，谁也不敢保证企业不倒闭。4、准备退休后维持生活。总之，日本职工的生活，从衣食住行方面看，都相当不错。但是，马克思主义关于劳动和资本的对立，关于资产阶级剥削无产阶级剩余价值、关于社会主义终究要代替资本主义的原理是颠扑不破的，并未因战后资本主义的发展变化而改变。资本主义固有的矛盾它本身是解决不了的。日本存在着很多阴暗、腐朽的东西，失业者逐年增加，石油危机之后，充分就业可以说一去不复返了；六十年代的美妙时期已

经结束。一九六五年日本失业者三十九万人，占有就业要求人口的百分之零点八；一九七〇年上升到五十七万人，占百分之一点二；一九七五年增至一百万人，占百分之一点九；一九七八年达到一百二十五万人，占百分之二点二。生产的社会化和生产资料的私人资本主义占有的矛盾，从各个侧面表现出来。日本大学生毕业后不一定都能就业。一九七八年，大学毕业生经过考试就业的占百分之五十一，还有一半就业发生困难，只能从事一般与所学专业无关的工作，解决吃饭问题。

日本用不到二十年的时间实现了工农业的现代化，我们的条件比它好，我们的国土比它大二十六倍，人口比它多八倍，发展工业的基本资源我们几乎样样都有，又非常丰富，我们现在排除了林彪、“四人帮”的干扰，取得了安定团结的局面，有以华国锋同志为首的党中央的领导，我国人民勤劳智慧，虽然暂时我们整个民族的文化科学水平比日本低，但我们急起直追，是可以赶上的。我们考察日本之后，对我国在本世纪末实现四个现代化的信心大大增强了。只要我们按照经济规律办事，充分发挥社会主义制度的优越性，艰苦奋斗，我们的目标就一定能够达到！

高的。那么，他们是用什么办法解决车辆拥挤问题的呢？一是自行车和行人一起走便道，和汽车严格分开，汽车丝毫不受干扰，可以高速行驶，大大提高效率；一是人行横道严格用红绿灯控制，高速行驶的汽车完全不受横穿马路行人的干扰；一是主要路口有自动显示拥挤程度的装置，告诉司机这条路当时最大车速每小时多少公里，供司机选择最快的路线，用此来调节车辆；还有一条是高速公路多，在市区，高速公路交叉有三、四层之多，互不妨碍。这些都是减少拥挤、提高运输效率的有效方法。

在东京我们还多次看到在闹市区施工的情况。由于地皮很贵，他们施工时占地很少，根本没有象我们这里经常看到的“马路仓库”。建一座高楼，只占用地基那么大的地方，四周用篷布围起来在里边干，各种建筑材料需要多少购进多少，连混凝土也是随用随要，供货单位用混凝土搅拌车沿途搅拌，运到工地即可使用。有的建筑物，下边几层盖好后就投入使用，同时再接着往上盖，建设速度非常快。

这些看起来好象是小事，但都涉及管理问题，说明日本非常重视管理，而且也非常善于管理。不仅交通、施工这些方面管理得好，工业生产的管理也搞得很好。这对日本经济高速发展，起了很重要的作用。

战后日本工业发展很快，特别是在一九五五年到一九七六年这段时间里，工业生产增长八倍半，只用了二十年的时间就实现了国民经济的现代化，成为世界有名的经济大国。

日本工业发展速度快，原因很多。其中特别重要的，有两条：大量采用先进技术和实行先进的管理方法。

没有先进的技术，现代工业就不可能有高速度的发展。这个道理，比较容易被人们所认识。但是，有了先进技术，如果没有先进的管理，技术力量也不能发挥，同样不可能实现高速度。这个道理，却往往容易被人们所忽视。日本从五十年代起，就从美国不断引进先进的技术，也从美国引进一些先进的管理方法，但是，管理问题并没有引起整个工业界的普遍重视，更没有象重视先进技术那样来重视科学管理，从上到下缺乏一套适应现代技术发展的科学管理方法。结果虽然从美国引进了先进的设备，而产品质量、劳动生产率和成本都大大落后于美国。这种状况同我们现在的情形极其相似。但是从五十年代后期，他们总结了经验，吸取了教训，普遍学习外国先进的管理方法，并结合本国的传统加以消化，创造了一套以提高产品质量和服务质量为中心，使管理工作全面现代化的，适合日本情况的管理方法。这对于六十年代和七十年代日本工业高速发展，起了非常重要的作用。

日本人从自己切身体会中认识到管理的重要，他们把先进的生产技术和先进的管理方法称为经济“高度成长”的两个车轮，缺一不可。这个经验极为重要。现在我们正在为实现四个现代化进行新的长征，我们要坚持自力更生，同时也要引进国外的先进技术。在技术引进工作中，从一开始，就应当实行引进先进技术与引进先进管理方法同时并举的方针，并逐步创造出一套适合我国情况的科学的管理方法。

我们看了日本的一些工厂以后，觉得我国有些工厂的厂房和设备并不比日本差，而生产效率却比日本低得多。我们引进的一些先进技术装备的生产能力，也远远没有充分发挥

出来。这主要是因为管理落后。我们参观了日本很有名的手表厂，它的生产线是自动流水线和非自动流水线并用，并非都是自动化设备。我们看了松下电器公司的一个协作厂，这是一个金属加工厂，只有一百二十人，专门生产电容器的外壳，供给松下公司。这个厂的设备并不比我国一些金属加工厂先进，厂房相当拥挤，但管理得井井有条，生产效率高，能够适应松下这样的第一流大公司的需要。我们觉得，我国同经济比较发达的国家相比，科学技术方面的差距固然很大，管理方面的差距更大。因此，我们在引进先进技术的同时，必须强调引进先进管理方法。引进管理方法并不要花什么钱，却可以在经济上得到很大的效益。这个问题，应当引起我们极大的重视。

现在大家都在谈论管理现代化，但有时候对管理现代化问题理解得很窄，一讲管理现代化，就只认为是大量使用电子计算机。如果这样，当然要用很多钱。现在就有很多同志对引进电子计算机兴趣特别大，不管实际需要不需要，一个劲地要进口。

本来电子计算机是工业高速度发展的需要。工业发展了，人力不够用或者用人力不经济，需要采用电子计算机；工业发展了，所需数据人力无法完成，需要采用电子计算机。然而这些情况，我们都还不普遍，所以根本没有必要大量进口电子计算机。如果盲目引进，利用率不可能高，反而会造成很大浪费。

通过考察，我更加深了一种看法：管理现代化决不只是使用电子计算机的问题，它至少应当包括三个方面的内容：

1. 管理组织的现代化,即采用现代化的、合理的组织方法;

2. 管理方法的现代化,特别是数学方法、统计方法、分析方法的运用;

3. 管理手段的现代化,包括自动控制设备和电子计算机的运用。

电子计算机只是管理现代化中的一个方面的问题。电子计算机要搞,但在管理组织及管理方法的改进上,我们同样有大量的事情可做,这根本不需要什么钱。

在这些方面,日本下了很大的功夫,有很多值得借鉴的地方。他们在使用电子计算机的同时,十分重视管理组织和管理方法的改进。例如:

事业部的组织体制就是战后从美国引进的。这是日本工业管理组织的很重要的改革。什么叫事业部制呢?就是在总公司下边按产品分成许多事业部,以事业部为单位,独立经营、独立核算。这实际上是一种经营管理上的分权制。我们考察的松下电器公司和东芝电器公司,都分成几十个事业部,每个事业部管一种或少数几种产品,如电视机事业部、半导体事业部、干电池事业部、发电机事业部等等。

过去日本的大公司不分事业部,全公司统一经营、统一核算。战后随生产的发展,公司规模越来越大,总公司管理不便,就引进了美国的事业部体制,把总公司的管理权分散到事业部,每个事业部独立经营、独立核算。这种组织体制的改变,使管理更加灵活、机动,更能适应市场的变化情况,对经营管理的改善,起了很好的作用。象这样的引进,

是非常经济的，可以不用花钱。

日本还很注意引进管理方法。最突出的是用数学的方法、统计的方法进行质量管理，取得了很大的成效。美国质量管理专家戴明在日本的名望很高。日本科技联盟请戴明到日本讲课，广泛传授和推行全面质量管理。戴明用他的讲课费和发表文章、出书的稿费作为基金，搞了戴明奖。现在戴明奖在日本已成为质量管理方面的最高荣誉奖。各工厂普遍建立了质量管理小组，每年还开展一次全国性的质量月活动。这套办法对提高日本产品质量，增强竞争能力作用很大。然而这套办法，主要不是大量采用电子计算机，而是运用数理统计方法进行的群众性的质量分析。通过对不良品的统计分析，找出工艺过程中的问题，动员群众想办法解决这些问题，保证制造出的产品符合标准。

运用这套办法，需要对产品进行检验，但检验的目的不是简单地挑出废品，而是用来分析工艺过程的稳定性。这种检验，不是一般的质量检验，而是工艺验证。例如，发现某种零件的质量不稳定，通过对一定数量的零件进行检验和分析，确定问题发生在哪个加工部位，然后发动群众讨论，大家找原因，把所有的意见都用图表画出来，然后逐个分析，把不准确的或次要的原因排除，找出影响质量的主要原因，针对这些主要问题采取措施，使零件质量稳定。

这种分析，一个回合往往不行，通过一次分析，解决一批问题，还会留下一批问题需要继续解决。经过一次又一次的分析，一批又一批地解决问题，每一个回合都向前跨进一步。这些都是群众分析的方法，大有文章可做，但并不需

要投资，不需要很多技术设备，可以取得非常好的经济效果。

正因为日本人把现代管理看得非常广泛，他们不是两眼只盯着电子计算机，所以他们学得很广泛。不仅学习美国的管理方法，对我国管理上的特色，他们也很注意。我们过去在管理上曾经实行过的一些好的做法，十几年来没有认真地总结和提高，而且大部分荒废了，象群众路线、工人参加管理、加强思想教育、质量第一、安全第一等等口号，我们早就提出了，但真正坚持的却不多。然而在日本看到很多类似的做法，他们却搞得很好。

在日本，质量管理是群众性的，搞得很活跃。思想工作也抓得很紧。我们在松下公司看了松下纪念馆，规模很大，从最早的土设备、很差的工作条件、初期的老产品，一直展览到高度现代化的现状。这是讲厂史，讲松下幸之助的“奋斗史”，用此对职工进行“爱社”教育。在一个干电池厂看了“健康管理室”，这是进行思想健康教育的场所。它是一座非常漂亮的房子，里边挂了很多镜子，有正常镜和多种多样的哈哈镜。如果职工之间闹意见或发生冲突，就组织双方到这里来，先去照镜子，启发各自都能正确看待自己、正确看待别人，不要象哈哈镜那样，把自己看得很高大，把别人看得很矮小。在“健康管理室”里还有“弹力球”、“傲慢像”、正反两面照片展览、谈话室等等。双方走到“弹力球”前，每人用力击一下球，球是用松紧带系着的，弹回来正好打在自己脸上，体验一下反作用力，告诫人们待人要和，如果打击别人定会得到报复；走到“傲慢像”前，每人用棒子

猛力敲打几下用帆布和稻草制成的“傲慢像”，表示对傲慢态度的否定；然后仔细观看照片展览，照片告诉人们应当提倡或反对什么样的作风、工作态度、生活方式等等；最后到谈话室交换意见。通过“健康管理室”的一系列活动，使冲突双方消了气，心平气和地交换意见、消除对立。当然，他们这样做的目的是为了为了使工人能更好地为资方效劳，和我们的思想工作本质不同，但这种细致的作法，也是很有启发的。

我们搞管理现代化，应当把我们自己的革命传统和现代生产条件很好地结合起来，发扬我们自己的优点和特长，学习外国的东西也要分析，要和我国的具体情况相结合。不能两眼光盯着外国，认为外国的一切都好。无论对外国的东西或者对我们自己的东西，都不要把落后的东西误当成先进的东西来提倡。在日本的企业里，有时也把落后的东西当成先进的经验向我们介绍，如他们向我们介绍的稟议制，办一件事，从拟稿到会签、批准，手续繁多，实际上是一种相当繁琐的文牍主义的东西。

前边介绍了许多日本工业企业管理的一般情况，那么，日本的管理到底有哪些特点呢？

日本的学者、企业家向我们介绍情况的时候，经常谈到日本管理的“三大支柱”，这就是：终身雇佣制、“年功序列工资制”和以企业为单位组织工会。他们把这三个“支柱”看作是日本管理的特点。

也有的学者把这三个“支柱”的产生归结为“家族主义”，把“家族主义”看作日本管理的根本特点。我认为这

种说法是对的，抓住了本质特点。日本工业和企业管理的许多特色、许多独到之处，根源都在于“家族主义”，即把企业整体看作一个家族，经理就是家长。这种观念牢固地树立在人们的头脑之中，渗透在管理制度、管理办法、管理习惯当中，处处有所表现。即使是“三大支柱”本身，根子也是“家族主义”。例如，终身雇佣制，并不是由社会、由国家保证不失业，而是企业内部的终身雇佣制，只要企业不倒闭，一般不轻易解雇，原因正是“家族主义”，“年功序列工资制”是按工龄长短计算工资，而这种工龄仅仅是指在本企业的工龄，如果跳厂，工龄要从头另算，这也是把企业看成一个家族，按照每个人对本家族做贡献时间的长短来计算工资；至于分别按企业组织工会，更是这样，劳资双方的交涉限制在企业内部，这也是“家族主义”的表现。因此，日本工业企业管理的根本特点，应当说是“家族主义”。

日本管理的许多优点来源于“家族主义”，许多弱点也是来源于“家族主义”。这种事实本身也证明了“家族主义”确实是日本管理的基本特点。例如：从“家族主义”出发，企业全体人员结成“命运共同体”，拧成一股劲地干，这就形成一种集体力，使企业的战斗力、竞争力很强，而且企业内各级组织也都成为一个个的“家族”，各级负责人都是家长，有相当的权威，形成一级对一级的有效的控制。这些都是对企业经营有利的方面。相反，它也有许多弱点，前边说的文牍主义的一套东西就和“家族主义”有关，尤其明显的是事业部制从美国引入日本以后，在很大程度上，已经走了样子，和美国的事业部制有了很大的差别。在美国，按事业

部分别核算是为了更好地经营有利的行业，哪一个事业部的产品销路不好、盈利少，就把它关闭，集中力量经营获利多的事业，而日本由于需要维持它的“家族主义”，对盈利少的事业部要尽量维持，这就降低了经营水平。这些都说明“家族主义”在日本工业管理中起着很重要的作用。

二 日本政府对经济的组织和管理

象日本这样发达的资本主义国家，经济的发展到底有没有计划，它的计划对经济的发展控制到什么程度，这是人们比较关心的问题。

日本的经济是资本主义的市场经济，经常受社会生产无政府状态的困扰。日本政府，对经济的组织和管理，主要是用经济手段。发展什么、限制什么，提倡什么、反对什么，都是通过税收、利润、价格、利息等经济手段来实现的。但是，日本政府作为资产阶级利益的代表者，也力图通过对国民经济的“计划指导”，来缓和和生产有计划和社会生产无政府状态之间的矛盾，求得经济的发展。

通过这次考察，我们感到，日本政府的“计划指导”虽然不能解决资本主义固有的矛盾，但对于促进经济的发展，还是收到了比较明显的效果。

日本政府对经济进行“计划指导”的方式很多，例如：
第一，直接用立法的形式，制定各种计划，规定主要发展目标和达到目标的基本方针和政策。如一九六〇年池田内阁提出的《国民所得倍增计划》，从提高国民所得、改善国民生活的角度提出计划目标，广泛调动了各界人士的积极

性，取得了良好的效果。

除此之外，还有《国土综合开发计划》等等。

第二，政府还用“行政指引”的方法，有计划地协调经济的发展。主要是用“劝说”的办法使资本家对投资过多的部门减少或停止投资，调节过分激烈的竞争。如一九六六年到一九七〇年日本各大钢铁公司竞相扩大投资，竞争激烈，通产省就出面建议八幡、富士两家最大的公司合并，成立了新日本制铁公司。

政府还设有公正交易委员会，专门协调各大企业之间的关系，如哪家工厂要建大高炉，必须经过批准，以防止盲目发展。

第三，通过半官方的或民间的团体进行协调。如这次负责接待我国家经委代表团的日中经济协会，就是一个重要的经济团体，它以通产省为背景，由日本经济界头面人物组成。对于同我国贸易和技术合作问题，日中经济协会出面进行统筹安排，协调各大公司的关系。

各家公司现在都分别和我国洽谈贸易。小项目私人资本可以干，但大的项目必须有政府协助，这就需要通盘进行项目和资金平衡。日中经济协会代表通产省进行这种平衡和协调工作。由它出面组织有关公司的经理开联席会议，进行协商。

通过上述这些办法，政府对经济的发展进行控制和调节，力图使各部门能够协调地发展。

关于日本政府的“计划指导”，在我们这个代表团的考察报告里介绍了《国民所得倍增计划》，除此之外，还有《国

土综合开发计划》。这个计划很能说明日本政府在经济发展中的作用。

所谓《国土综合开发计划》，实际上也就是工业基地建设和城市建设计划。它既体现了政府不同时期的产业政策，又统筹安排了工业的配置，进行合理布局，促使各个地区、各种产业能够协调地发展。

战后日本一共实行了三次《国土综合开发计划》。这三次计划在时间上是交叉的。

第一次《国土综合开发计划》从一九六〇至一九七〇年，为期十年，是和《国民所得倍增计划》同时提出的。由于《国民所得倍增计划》提前实现，这个十年计划执行了五年。在一九六五年又制定了第二次《国土综合开发计划》，计划期二十年，从一九六五至一九八五年。执行过程中，在一九七五年又制定了新的第三次《国土综合开发计划》，从一九七五至一九九〇年。现在执行的正是这个第三次《国土综合开发计划》。

第一次《国土综合开发计划》，中心的问题是要有计划地建立新的工业基地。在这个计划开始之前，即一九六〇年以前，日本各地新建了许多工业企业，但问题很多，分布很不合理。由于日本的工业生产建设由一个个私人企业进行，在建厂时，每个企业都考虑怎样做更便于自己的经营，没有通盘的计划。

在战前，建厂一般靠近原料产地，当时这样做对经营有利，所以都这么干。战后随着经济的发展，建厂时重点考虑原料进口和产品出口，所以工业的布局有了很大改变，在东

京、大阪、名古屋等大城市新建企业很多，结果使大城市周围的工业过于集中。许多政治家和居民提出反对，认为这样发展下去会拉大地区之间经济上的差距，使人口流入少数几个大城市。这在当时成了重要的社会问题、政治问题，要求政府采取对策，加以解决。第一次《国土综合开发计划》就是在这种背景下制定的。

为了解决这个问题，政府在一九六一年制定了新产业都市法，从财政、税收上采取措施，有计划、有重点地扶植新建工业城市。这个法生效后，各地方政府机构都争先恐后要求政府开发，建立新的产业都市。当时提出开发要求的有四十四处，政府根据需求和可能，照顾到各个地方的利益，进行合理布局，确定十个地方进行有计划的开发。在建设新的工业基地时，县知事（相当于我们的省长）作为主要领导，得到市、町、村的合作和国家的支持，吸引私人资本进行投资，共同进行工业基地的建设。按照第一次《国土综合开发计划》，新的工业基地一个个建立起来。

由于私人资本的力量强，政府的计划只能是引导，所以不可能通过一次开发计划把工业布局问题解决掉。一九六五年，随着《国民所得倍增计划》提前实现，又重新研究了工业配置情况，提出了一九六五至一九八五年的第二次《国土综合开发计划》。

第二次《国土综合开发计划》的特点是建立更大规模的工业基地。这个计划执行十年以后，在一九七五年有人提出日本缺少资源，要把高速增长变为稳定成长。按照这个方针又制定了一九七五至一九九〇年为期十五年的第三次《国土

综合开发计划》。

据日本政府国土厅向我们介绍，第三次《国土综合开发计划》和前两次不同。前两次计划以技术设备的建设为主，第三次计划则以改进工业基地的生活环境为主，对新建工业基地进行整顿。目的是通过对新开发的工业基地的建设，使地方经济迅速发展，生活条件迅速改善，来防止人口向大城市流动，使人们在地方扎下来，日本称之为“定住”计划。国土厅有一个设想，要用二十年左右时间，把过于集中的东京的大工业迁到地方，带动地方工业发展，改善生活条件，改善文化、医疗设施，首都只留高、精、尖的工业和生活需要的工业。

上述几次《国土综合开发计划》，实际上是有计划地建设大型工业基地，建立工业体系。这些计划搞得详细、周密，对日本的经济的发展起了很重要的作用。

我们参观的鹿岛工业基地，就是按照《国土综合开发计划》建立起来的。这个基地已建成三座大高炉，如果全部开动，可相应产钢一千一百五十万吨。现在鹿岛每年的工业产值一万二千亿日元，等于茨城县全县（相当于我们的省）工业产值的三分之一。现在规模只是计划规模的百分之三十，全部建成后，工业产值将达四万八千亿日元，大大超过全县原有工业的产值。这个工业基地面积二百零五平方公里，人口十多万人，计划建设钢铁、石油加工、化工、食品、建材、电力等大企业六十多家。政府出面搞规划，征购土地，组织搬迁，对被征购土地的农户，按百分之四十面积付地价，百分之六十面积选择适当地点造地交还土地，并负责帮助改

良土壤、改进技术，使百分之六十土地面积的收入超过原有全部土地收入，并且组织造房和搬迁。然后把鹿岛征得的土地卖给各有关公司，按统一规划和厂区布局进行建设。在建设过程中，政府负责统一组织道路、上下水道、公园、住宅、商店、学校和各种生活福利设施的建设，并用法律形式为企业规定废气、废水、绿化面积标准，既保证了各企业集中力量进行生产建设，又使生产、生活和环保设施配套。

三 日本企业的组织和计划

日本工业公司的组织，有许多优点值得借鉴。给我们印象最深的是他们非常讲究经济效果，注意根据生产特点和生产发展的实际需要，采取灵活多样的组织形式。他们不拘一格，怎样做经济合理，对企业经营有利，就怎样做。我们在日本看到的企业，可以说组织形式没有完全相同的。当然，如果按大的类别划分，我认为也可以大体分为两种类型：

一种是全公司统一经营、统一核算，经营管理权限比较集中。

这种类型的企业，全公司统一组织供产销，统一核算盈亏，公司所属的工厂，不独立经营，只核算成本，不自负盈亏。与此相适应，经营管理权集中，全公司的计划、人事、设备、资金、供销、技术开发等等，都由公司实行统一领导；在组织机构上，加强公司一级的职能部门，统一组织全公司的经营管理工作。

这次考察的新日铁、丰田和小松，基本上属于这种类型。以新日铁为例，全公司七万六千多人，年产三千多万吨

钢，下设十个钢铁厂，分布在全国许多地方，钢铁厂下又设有许多工厂。但供产销由公司统一组织，核算由公司统一进行。在公司一级，设有由三千人组成的庞大的职能部门，负责计划、工程技术、供销业务等工作。各钢铁厂也设职能机构，但规模不大，负责日常生产组织工作，具体地为生产第一线服务。各工厂只设技术课，具体解决生产第一线的技术和设备方面的问题，不设经营管理方面的机构。丰田汽车公司的情况略有不同，产销是分开的，和丰田汽车工业公司平行设有丰田汽车销售公司，分别核算。但单就丰田汽车工业公司来看，同样是全公司统一核算的体制。

另一种是实行事业部制，以事业部为单位独立核算，经营管理权限比较分散。

这种类型的企业，在总公司下，按产品组织事业部，一个事业部相当于一个独立的公司，自己组织生产和销售，实行独立核算，自负盈亏。与此相适应，经营管理权比较多地放给事业部，有的公司还在此基础上进一步实行权限委让，把事业部长的权限委让给事业部下属的各部、课长和工厂长。在组织机构上，总公司、事业部和工厂，都有比较完整的职能机构，实行统一领导、分级管理。

这次考察的东芝和松下，基本上属于这种类型。以东芝公司为例，全公司六万四千人，分成二十个事业部，各事业部有独立的资金，事业部之间是买卖关系。在制定计划和预算时，先分别由各事业部长提出方案，并在事业部长会议上平衡、调整，在此基础上产生全公司的计划和预算，最后由社长研究审定。

上述两种组织体制是怎样运用的呢？在什么情况下采用统一核算的体制，在什么情况下采用事业部体制呢？从我们接触到的情况看，产品种类比较多、各种产品之间差异比较大的企业，特别是在经济高涨时期，为了适应生产高速度发展的需要，一般采用事业部制。产品种类比较少、大量生产、连续生产的企业，为了便于在不同工厂机动灵活地分配获利水平不同的生产任务，全面地调动各工厂的积极性，则往往不建事业部而采取统一核算的方式。

上述两种类型的企业，在组织和经营管理体制上，有许多值得注意的特点：

（一）组织形式灵活多样，不拘一格，因此适应性强，随市场情况的变化能够及时调整生产。

日本企业的经营者有一个明确的观念，就是组织机构是为了更好地经营而设置的，要因时、因地制宜，从本企业原有基础和历史情况出发，根据实际需要设置组织系统。因此，日本企业的组织形式不强调统一格式，不一刀齐，不僵化，注意根据实际需要适时调整和改变。

我们从日本现行的组织体制中看到：

同样是实行事业部制的公司，事业部的组织方法各不相同。例如，东芝公司在事业部下设营业部和制造部，全面管理生产和销售，而松下公司则由总公司统一组织销售，各事业部只管生产不管销售，和生产事业部平行设立三个独立核算的营业本部，统一管理设在国内外的销售网点。

在同一个公司内，各事业部和工厂的组织形式、领导关系差别也很大，如东芝公司，有的事业部只管一个工厂，有

的事业部管几个工厂，也有几个事业部分别管理一个工厂的几个车间。差异虽大，但是便于经营的原则是不变的。

同样是实行全公司统一核算的企业，集权和分权的程度也各不相同。我们觉得，小松和丰田公司权限集中的程度比新日铁要高，电力公司集中管理的程度更高。但总的原则是统一领导和分级管理相结合，这一点是共同的。

在生产线的组织方面，情况也是一样，一般采取混合方式，一条生产线同时可以生产几个品种的产品，便于随市场供求情况的变化及时转产，机床的排列也不追求形式，充分照顾到操作的方便和原有的厂房条件。与此相适应，人员的使用和培养也强调多面手，除科研人员外，不十分强调专业。新职工入社，在头一两年内，要到生产和销售的各个主要环节实习，以后，也要几年换一次岗位，使每个人都能适应各个方面的工作。

从多样化的组织形式上，我们可以得到什么启发呢？我觉得：

1. 日本的企业不论采取哪种组织形式，公司内部各生产单位的专业化程度都很高，整个企业都是由许多专业化的车间、工厂联合组成的。这些联合企业不是大轰隆搞起来的，每个联合企业都有自己形成和发展的过程，是在反复摸索、不断总结经验的基础上形成的。

这一点很有启发。我们在改组工业的时候，也应当从实际出发，既要加强专业化，也要注意联合化，不应一轰而起，不应把统一的工厂一概称为“大而全”加以反对，硬把它分割为许多专业化的厂子，然后再去组织协作。联合在一

个企业内的各生产单位，同样可以实行专业化生产，没有必要硬把它们分开。

2. 日本的联合企业，许多是跨地区的，甚至是全国性的。说它具有全国性，只是说它下属的工厂分布在全国各地，它的销售网点遍布全国，而不是把全国同类工厂都网罗在一个大公司之内。全国性的同一行业的大公司可以有许许多多，他们相互竞争，竞相发展。

我们在组织全国性的专业公司或联合公司的时候，也不要全国同一行业包罗在一个大公司之内，搞“只此一家，别无分号”。如果这样，就没有比较、没有竞争，就容易把这种公司搞成一个全国性的行政领导机构，使各部的专业局摇身一变成为专业公司，有名无实，缺乏经济活力。

我们应当根据实际需要，既有联合公司，又有专业公司；既有全国性的公司，又有地区性的公司。怎样对经营管理有利，就怎样干。

（二）日本企业各级的职责、权限和分工明确，实行各级首脑负责制。

总公司、事业部、工厂以及各部、课都有明确的分工和职责，并且有相应的权限。全公司带战略性的决策、经营方针的制定、产销计划和总的预算由总公司决定，经理负责；各级机构的部、课长以及工厂厂长，要负责在自己管辖的范围内贯彻实行公司的经营方针。

日本企业经营管理者认为，职责问题的中心是经济责任，最终表现为利润的实现。社长要对企业的经营成果负总责；实行事业部制的企业，事业部长要对本事业部的经营成果负总

责。在日本，一般把经营成果分解为三个主要指标：销售量、销售损益、制造损益。销售量越多、实际销售价越高，销售利润也就越多，这方面的成果由营业部长对事业部长负责；实际成本和计划成本对比，得出制造损益，这方面的成果由制造部长和工厂厂长对事业部长负责。

要承担责任，就必须有相应的权限。日本企业各级的权限有明确的规定，他们认为我国企业的职责和权限暧昧，弄不清谁是企业的经营者，书记、厂长、车间主任到底听谁的。自己负什么责任，很不明确。日本企业强调各级首脑负责制，有的学者也称为各级一长制。公司的职能部门可以对事业部对口的业务部门实行横向的业务指导，有时也发布一些指示；事业部的职能部门对工厂的职能部门也是如此。但是，事业部长、工厂厂长有权否定这些指示，决定权属于经理、事业部长、工厂厂长。日本企业的各级领导都是一批精通技术、业务的专家，富有领导工作经验。他们的责任，是在自己管辖的范围内，贯彻执行公司的总方针。

由于职责和权限明确，各级领导都可以在自己职权范围内放手地工作，该自己决定的事情，自己必须拿出主意来，用不着到处请示，没有谁能代替他决断，也没有谁能代替他承担责任。这样才能有效地促使每个人努力掌握并力图胜任自己的工作，不断提高效率，否则在领导岗位上就坐不住了。这种体制很值得我们效法。

（三）充分发挥协作工厂和协作单位的作用。

协作工厂组织得好，重视固定协作关系，强调信用，不仅仅采取合同方式，还注意对协作厂进行技术指导和质量控

制。在日本，协作双方只要建立起协作关系，一般能够维持下去，不易受到什么上级机关的影响。而我们的企业，由于多头领导，婆婆太多，协作关系往往搞不好。即使协作双方谈妥了，上边一个命令就可以全盘打乱。我们的企业非常需要实行一元化领导，每个企业应当只有一个主管部门，而且应当尽快把“五定”问题解决好。

日本各企业在组织协作时，非常注意把主要产品和决定主要产品技术水平的关键部分抓住不放，其他部分如辅助生产、生活福利设施、环境整理等等方面的工作尽量外包，从而保证企业的精力集中于生产，而且集中在生产的主要环节上，同时也促进了辅助生产和服务工作专业化。例如新日铁的君津钢铁厂，把由高炉到转炉的铁水运输也包给运输公司；鹿岛合成橡胶厂的成品库，库内倒运自动控制，出库后的装车搬运包给运输公司，使六千箱容量的仓库每班只用一个人管理。

承包服务和运输工作的公司，可以是很大的企业，它们不只为一个生产企业服务而是同时为许多企业服务，能充分发挥专业化的效益。

（四）企业建立庞大的销售网，供产销衔接得好。

日本企业强调以高质量、高标准、合乎需要的产品供给用户，把制定和执行需给计划（即销售和生计划），作为生产管理的基本问题。

计划的原则，是以销定产。

首先按照公司的基本经营方针和市场情况制定销售计划。销售计划有两个方面的依据：一个是订货单，大型产

品、专用设备、有特定要求的产品，以及需要量大和有协作关系的用户，通常采用这种方式；另一个是市场预测，通过销售和服务网点了解市场情况和用户要求，由销售情报中心综合分析，提出各种产品的需要量预测，对大量零星用户，特别是种类繁多的生活用品，通常采用这种方式。

然后进行产销平衡，提出生产计划，由公司（或事业部）领导机构的生产会议讨论确定。根据生产计划确定其他计划如零部件、原材料供应计划和劳动力、新产品试制等计划。

日本企业的产销计划比较严密，要求也严格，很重视按期交货，相互供应要求恰好及时，既不能短产、拖期交货，也不盲目超产，强调按预定的计划均衡生产。

制定计划长短结合。供产销计划一年分为上下两期，按季、月安排两次，执行过程中按月调整。较长期的计划一般安排两三年。劳动力需要计划按年安排，每年定期招工一次。设备需要量有三至五年的中、长期计划并逐年安排，一般不按季、月安排短期计划。计划期长短不同，计划方法和依据的资料也不同。一般地说，中期计划更多地依靠预测，短期计划则更多地依靠订货单。计划期越短，内容越具体。中期计划体现公司在—一个时期总的经营方针和发展目标；年度计划要规定当年生产和销售的具体目标，包括存在的问题和拟采取的措施；季度计划要把年度计划具体化，根据市场情况的变化，对年度计划提出的任务做重新估价，进行必要的调整；月度计划则是基层生产单位的实施计划，即按最新商情和扩大了了的订货单组织生产，确保既不短产拖期交货，也

不盲目超产造成积压。

总之，日本企业原材料、零部件供货有保证，一般有固定协作关系，虽有合同，但更主要的是靠信誉。各公司有自成体系的、庞大的销售网和情报系统，市场情况摸得比较清楚和及时，各种产品通过本公司的销售机构，直接和用户见面。由于各企业都是以销定产，相互间又有密切的协作关系，这就使各企业的供、产、销能够比较好地结合起来，准时地相互提供各自需要的产品，组织均衡生产，避免停工待料、产销脱节。

上边讲的日本工业管理和企业管理的一些情况，确实有许多值得借鉴的、符合科学的东西，我们应当认真地去研究、去学习。但是，也应当看到，资本主义无论如何不能摆脱剥削和被剥削的关系和由此而产生的一系列社会矛盾。这是资本主义制度本身所固有的。尽管资产阶级的政府也在实行“计划指导”，力图减少社会生产的盲目性，但是，日本的五十万个企业每年总还是有将近二万个企业倒闭，失业人口不断增加。日本科学技术高度发达，然而迷信活动却又很多，在文化生活中颓废的东西也大量存在，这也反映出精神的空虚。我们考察和学习的是他们管理中的科学的东西，因此，对这方面的内容讲得比较多，但这决不是说要学习资本主义社会制度。

现在我们的技术和经济都不如发达的资本主义国家先进，这是事实，但这并不是社会主义制度造成的。往远处说，这是帝国主义、封建主义长期统治造成的；往近处讲，这也是林彪、“四人帮”的破坏造成的。当然和我们经验不足，

工作中的缺点错误也有关系。但是，只要我们认真总结经验，认真学习别人的长处，充分发挥社会主义制度的优越性，我们就一定能把管理搞得更好，使我们的国民经济高速度地向前发展。