

铃木博

经营管理讲座

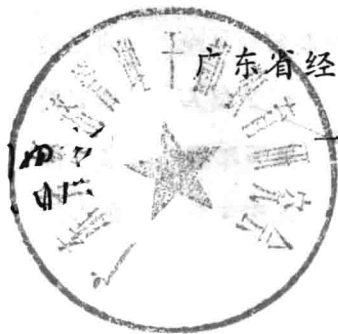
广东省经济管理干部教育研究会

前 言

今年十一月，我们邀请日本东海大学教授、中国人民大学客座教授铃木博先生到广州访问，请他主持了一个企业管理与企业诊断高级课程。该课程共讲了七个半天，共二十一学时。听课的有我省专家学者、企业经理厂长、管理机关的干部和本会理事及会员近七百人。铃木博先生访问广州期间，还先后到南方大厦、外贸中心商场，星火市场、广州友谊公司、广州造船厂、白云山制药厂、白云无线电厂等企业进行了参观诊断，并提了不少颇有参考价值的建议。

对于铃木博先生的这个课程，与会者反映强烈，都希望将讲课内容整理成文字材料。为此，我们特请本会理事宋展之同志执笔整理，经本会秘书处审阅定稿，编成这本小册子，供会员及各位热心学习管理知识的同志参考。

本次课程之所以能取得良好效果，并能整理出中文资料，是与中国人民大学外国工业管理教研室副主任杨治同志精湛的日语翻译水平分不开的，在此谨向杨老师表示感谢。



广东省经济管理干部教育研究会

一九八四年十二月

目 录

前言

难听也得听（羊城晚报《街谈巷议》）……（1）

中国是块美玉，我愿做“他山之石”（羊城晚报
《专访》）……（2）

铃木博教授在讲座开学典礼上的讲话

第一章 经营管理基础……（8）

第一节 适应变化的管理……（8）

第二节 PDCA循环……（13）

第三节 经营管理技术……（18）

第四节 管理者的一天……（22）

第五节 价格的制定……（24）

第二章 生产管理基础“清理整顿”（彻底实现 6 S）
……（25）

第三章 商店管理基础……（29）

第四章 人事管理……（38）

第五章 组织开发……（45）

第六章 领导方法……（51）

难听也得听

微 音

日本铃木博教授近日应邀来穗讲学，先后作报告凡七次之多。语惊四座，掌声不绝。此公热心为广州的工厂、企业“诊病”，在作报告前曾深入市内有名的工厂企业进行实地调查，有观点、有材料、不是泛泛而谈。故所提之意见，其中不少是鞭辟入里，一语中的。这样做好哇，是引进智力的一法。井底之蛙，看到天就是这么小，不行啊！

据说，铃木博说话直言不讳。即使一些被目为当当响的先进企业，有些方面也给他贬了一通，某些话会使人听了难受。难听也得听呵，听了再分析。择其善者而从之，不善者不从之。夜郎自大故步自封，这个亏我们吃得还少吗？

“友直、友谅、友多闻”，朋友难得的是“直”，难得的是“多闻”。铃木博是一个既“直”也“多闻”的朋友。他捅到了我们某些企业的痛处，这不很好吗？

比如，谈到企业现代化，他认为没有科学管理就谈不上现代化。所以他强调企业要高瞻远瞩，从根本上下功夫，切实加强管理，扎扎实实经营；不要目光短浅，捞了一把就沾沾自喜。现在有些企业是赚了大钱的。但对赚钱也要有分析，不要一好遮百丑。比如购物有奖，一时间可以货如轮转、财源广进。这样去刺激一下消费，颇有好处。但这也是终非久计。如果光看到眼前赚了一大把，而忽视从根本上下功夫，锐意搞好企业经营管理，这样，企业经济效益就会出现大起大落。故应慎之。鉴于铃木博之言，可资学习与警戒者良多，故作者曰：难听也得听。（原载羊城晚报《街谈巷议》）

中国是块美玉，我愿做“他山石”

羊城晚报专访

广州图书馆报告厅的讲坛上方，悬挂着一块醒目的横幅：“企业管理与企业诊断高级课程”，主讲者是应广东省经济管理干部教育研究会邀请来穗的日本东海大学铃木博教授。他已经在这个讲坛上作了《适应变化的管理》、《管理者的一天》等七次富有启发性的报告，语惊四座，博得满场专家、学者、经理、厂长的热烈掌声。昨天，他结束了广州的讲学活动，离穗返国。

铃木博的讲演，深入浅出，精辟风趣，并富有现实性和针对性。他在穗期间曾不辞劳累，亲自到南方大厦百货商店、广州友谊商店、广州造船厂、白云山制药厂、白云无线电厂等单位参加经济研讨会，进行实地调查，为这些企业“诊断”管理方面存在的毛病。仅在南方大厦百货商店参观过程中，铃木博便先后提出意见及建议三十多条。该店领导立即仔细记录下来，认真加以研究，他们这种虚心学习的态度，深为铃木博赞赏。

铃木博曾经七次来中国，但到广东还是首次。在离穗之前，记者特地访问了他。

“广州是个充满活力的城市”，铃木博先生冲着我就说：

“人们衣着比较鲜妍，社会生活比较活跃，革新的气氛也比较浓郁。”他翻出了一份已译为日文的《中共中央关于经济体制改革的决定》，谈起当前中国的大好形势来。他说，今日中国，在处于腾飞的前夕，社会经济生活中出现了许多极为活跃的因素，比如，农村经济体制改革已初见成效，农民

生活水平空前提高，进城做生意的势头有增无已，这些都是具有旺盛生命力的新鲜事物，它将刺激和促进城市的经济发展。过去中国的革命运动用农村包围城市的战略，那是政治改革；现在，中国形势也是“农村包围城市”，不过，这一次是经济改革。今后，随着经济发展，将出现各种各样的新情况。比方，人们将要购买更高级的商品，百货行业面临的新课题是如何适应从“有货就可以卖”到“有货也不一定好卖”的变化；至于工厂企业，则将投入更大范围的激烈竞争，优者胜，劣者败。所以，在这样的关键时刻，加强企业的管理工作尤为重要，没有科学管理，就谈不上现代化。铃木博感慨地回溯日本五十年代的情况，那时，日本正处于经济发展的转折关头，有的企业高瞻远瞩，切实加强管理，扎扎实实经营，使企业立于不败之地。但也有一些中小商人的目光短浅，只求东捞一把，西捞一把，没从根本上下功夫，到了后来，他们的企业终于被淘汰了。

日本当年的经验教训，对于我们未尝没有教益。我向铃木博提问：“教授，经过您的‘诊断’，广州的企业究竟有些什么通病呢”？

铃木博爽朗地笑道，“说出来不会显得不客气吧？”

“哪里！”记者回答。

他稍加思索，便举了工业和商业的一些例子。他说，广州有些工厂虽然赚钱不少，但它的企业管理却是经不起检查的，不光工人对自己的岗位责任不大明确，领导者对企业每天应该达到什么目标，也心中无数。铃木博认为，这种情况亟须改进。在商业方面，铃木博着重谈到服务态度问题。他说，服务态度不仅仅是精神文明的范畴，而且是企业管理

的一个重要环节。售货员从迎接顾客进店到介绍商品，提供选择，促进顾客作出决定……直至收款交货的全过程均是了解顾客需求，揣摩市场脉搏的手段，因此，售货员几乎可说是商店的一根智力神经，商店可以凭借从售货员获得信息决定进货、销售等一系列大事。可是，广州不少商店的售货员却只干收款交货一项服务，其他各项根本“免”了，这就等于商店的智力神经萎缩，以致信息闭塞，削弱竞争力。

对广州企业家们自身的状况，铃木博也作了分析。他认为大体上可分为三类，一是对企业内部的管理工作不关心，只想搞新名堂，有钱赚就行；二是对科学管理感兴趣，但对外部变化不调查、不研究，不能适应形势要求；三是理想型的企业家，大多数人已向这方面努力了。这类企业家的两只眼睛都要用上，一只观察外界（政策的变化、竞争形势、市场需求等等）；一只注视内部（企业管理）。同时，广州是开放城市，许多措施先行一步，它的经验将对全国产生影响。因此，理想型的企业家在这一方面，也得同时使用两只眼睛，一只看自己的企业；一只看全国。最后，铃木博教授语重心长地说：“中国有句古话：‘他山之石可以攻玉’，中国是块美玉，我不过象块石头，但我愿当‘他山之石’，希望能对中国贡献一点微力。”

（李春晓 原载羊城晚报）

铃木博教授在开学典礼上的讲话

你们好！中国正刮着经济体制改革之风，我来到广州，看到这里改革创新的气氛很浓，社会生活的各个方面比较活跃，我感到很高兴；你们要顺应改革的洪流，使改革之风愈吹愈烈。现代经营管理包含着很复杂的内容，必须适应变化是现代管理的最大特征。今天我不是正式讲课，只是简单谈谈两个问题：

第一、希望大家仔细看看排在礼堂四周的图片，这是我负责指导的日本有关工厂、商店现场的图片，照片下有中文文字解说。工厂要按系统的原则作布局，凡是重复的工作、重复的劳动，都要实行标准化、程序化。办公室的布置同样有标准，各种信息计划报表、总结、都按待办、在办、有结果、已小结分类放置，连办公台上每个位置放什么东西都有统一的规定标准，抽屉内文件放置的也有一定标准，甚至铅笔的放置都规定方向。仓库内的各种材料都按规定位置摆放，在墙上、架上都有明显的大字标志（材料名称），这样就可以杜绝错发材料的事故。工场内有要明显的安全通道路线标志，转序车、纸字箩等都放置在规定地点，并有黄色的标志。工人的工具、量具、图纸都按固定位置悬挂起来，并都有标志。班组召开碰头会，班长站立的位置、工人站立的位置都有规定标志。各种档案（技术的、经济的、人事的等等）都按规定的纲、目、章、类、项分别归档存储，柜门后面有个纲目表，柜内每行每格有明显的检索目，保管档案的人员不在，有关人员也很容易找出其中的任何一份文件。全厂所有管道（水管、油管、气管）都有标志显示其种类与流动方

向。工厂内没有一件无用的东西。请大家以此来与自己的工厂和车间比较比较，看看有什么区别。如果认为这样搞法没有什么意义的话，那么你就不用来参加这个讲座了。如果认为应该这样搞，那就请继续参加这个讲座，有的要求是可以马上做到的，有的是要逐步进行，这些就是科学管理的基础。没有科学管理，就谈不上现代化。

科学管理是经营管理的重要内容，关系到中国四化的实现，科学的经营管理是靠企业内每个人的行动和实践来实现的，从经理到每一个职工都要参加管理，当然领导者的作用更为重要，不但要有理论作指导，更重要的是实践。企业有经营者、管理者、

监督者、作业者等四个层次，前三者是经营管理层；从广义来说，作业者也参与经营管理。经理是掌握企业方向盘的。他主要是把科学管理付诸实施。



一个领导者与一般的执行者和作业者有什么区别？领导者应以经营管理作为自己的主要任务，是日常性的工作。领导者不是忙忙碌碌的事务工作者，也不能把任务简单地压在工人身上就算数了，也不能光看到实现利润目标，捞了一把，就是成绩显著也要高瞻远瞩，注意变化，切切实实加强管理，扎扎实实经营，使企业立于不败之地。

第二、企业经营者有三种思想类型：一种是只要有钱赚就行，对管理不关心；一种是对科学管理不感兴趣，不调查研究，不能适应变化的环境；一种是注意到观察外界变化，提高本企业管理水平去适应外界变化，从根本上下功夫。广州友谊商店快餐部咖啡厅就属这一类。它不单有中英文菜单，还有日文菜单，使日本顾客感到很方便很满意，这就适应不同国家顾客的需要，使人有宾至如归的亲切感。

我今天出一个题目大家做，要求每个领导、经营管理者写出自己有代表性的、标准化的一天的日记，从起床开始到就寝，一天内做些什么事。当然今天听课就并不是有代表性的一天，要写你平时工作的一天，然后做下列三步；①记录一天，②评价，③设计出理想的一天。大家写出来后，不要怕不好意思，应该互相交换来看看，我的一天是怎样的，你的一天又怎样的，互相比较评价，还可以议论理想的一天应该做什么。答案我以后再讲。

长春市国营百货商店旁边有个个体户经营汽水，由于地点适宜、服务态度好，汽水的销售量比百货商店内的汽水销售量多，这是经营适应顾客需要。

中国人民大学的学风是——实事求是，这是毛泽东写的，实事求是的本质就是适应变化的实际进行有效的实践。

广东人比较灵活，我到过东南亚多次，发现这一带的国家，搞得好的企业，都是广东人在当经理。

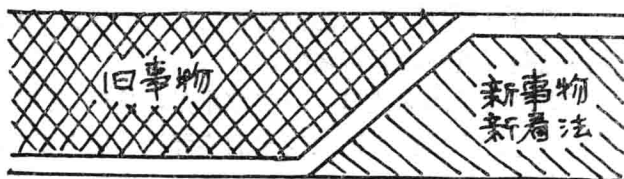
今天先讲这几点，谢谢大家

第一章 经营管理基础

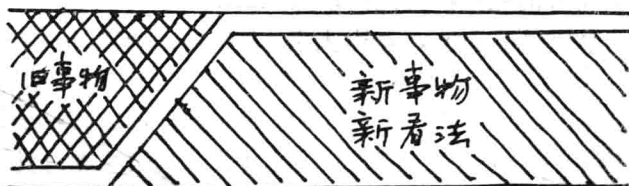
第一节 适应变化的管理

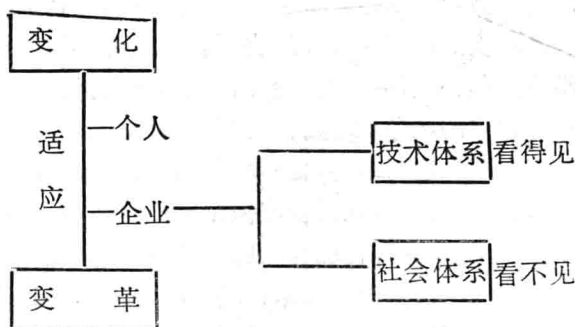
有效的经营管理必须是适应变化管理，什么叫适应变化？最重要的是要了解企业外部环境与内部环境变化，适应不是随便适应，而是科学的适应，经营管理因外部环境内部环境变化而变化，就意味着工作的变化，也就是协调本企业经营管理去适应变化的需要。这是抽象的说法。中国和日本的企业都面临能否适应变化这个问题，企业每个干部、每个人都要研究解决这个问题。大的变化况且不说，就是发生轻微的变化，都要认真重视这个变化，并使本企业的管理适应这种变化。但是有的人并不理解这一点，我问过一个人：“你在那个单位工作”？“在山区发电站工作”，我再问：“那里有什么变化”答：“在偏僻的山区哪有什么变化呀”？！这就是错误的认识，不论在任何地方都要观察时代的变化，为企业适应这个变化而对经营管理进行变革。

1983年



1984年





变化：一部份发生在企业外部，一部份发生在企业内部。

一、发生在企业外部的变化。主要是国家政治经济情况的变化、竞争对手竞争环境的变化、顾客需求的变化；归纳为：政策、竞争条件、市场的变化。

①政策变化与企业的关系。十二届三中全会关于经济体制改革的决定，一共有十条规定，邓小平说重要的是第九条，起用一代新人，造就一支社会主义经济管理干部的宏大队伍，企业要根据这个要求而采取相应行动。前一时期农村经济政策的变化，工业统购包销政策改变了，企业都要适应这个变化。去年八月十二日我到东北某毛纺厂参观访问，这间厂有三千多职工，年产毛料180万平方公尺，过去的商品由国家包销，四年前国家商业部门不收购，自己找用户销出不多，造成积压，后来在上海某毛纺厂请了两个专家来做顾问，减少低档产品，增加高档产品，才打开销路，这间厂如果及早适应变化就不会造成被动局面。

②竞争条件变化与企业的关系。吉林省某市百货商店过去卖汽水，现在不卖了，因为汽水突然卖不出去了，为什

么？因为百货商店附近有很多个体户卖汽水，他们地点适中，服务态度好，将生意抢过去了。就这件事我问过深圳大学的学生，他们也回答个体企业比国营企业卖得多。就小商品来说个体户的竞争能力往往比国营企业强。

现在中国正进行新的体制改革，社会经济生活中出现了许多极为活跃的因素，农民进城做生意的势头有增无减，它将刺激和促进城市的经济发展。过去，中国革命运动用农村包围城市的战略，那是政治变革；现在，中国形势也是“农村包围城市”，不过，这是一次经济改革。长春汽车厂一向是要托铁路部门运输商品，铁路部门是铁饭碗，汽车厂要看他的眼色办事，而且经常不能满足汽车厂的要求。有个农村集体企业，知道外面有用汽车拉汽车的，就到长春汽车厂兜生意，答应什么时候运都能满足需要，结果拉了不少生意。农村集体企业成为国营铁路的竞争对手，所以任何企业要在竞争中取胜，非要适应环境不可。

③市场变化，顾客需求与企业的关系。随着经济建设发展，商品渐渐丰富，将出现很多情况。过去商品短缺，人们见到就买，商店是“有货就必定可以卖出去”；现在商品多了，人们就进行挑选比较，择质优的买，商店是有货也不一定卖得出去，人们要挑“选好的商品、好的环境、好的服务”，我们一定要清醒地看到这些变化，走在前面。我前两年在北京去王府井百货商品大楼，问售货员：“有没有××牌香烟”？售货员把头一扭答：“没有”“没有”；东风商场就不同，所以我宁愿走远一些，买东西就去东风商场，这就是好的环境好的服务态度取胜。两年以后我再去东风商场服务态度就不大好了，我就不愿去了。《北京晚报》登了一段售

售货员与顾客的对话，说的是由于售货员态度不好与顾客冲突起来，售货员还反倒追问顾客说“你是来买商品还是来买笑脸的？”这真是耐人深思，如果售货员只是单纯收款发货，这是一种什么样的售货员呢？。就是要训练笑脸，好的服务态度不是精神文明范畴的问题，而是一种科学管理。如果某个商店搞好服务训练，提供第一流的服务，与本地区其它商店拉开差距使人有个深刻印象，那末将来服务网点增加时，也不会因为商店多了使营业额减少，要赶在前头，真正意识到顾客对“好的商店、好的环境、好的服务”的需要。

二、发生在企业内部的变化。企业内部的变化包括看得见的技术体系的变化与看不见的社会体系的变化。

①技术体系的变化。厂房、设备、生产出来的商品等都是看得见的。新建厂房、更新设备、革新产品这些都是技术体系看得见的变化。

②社会体系的变化。企业是以社会体系为基础的，这个看不见的社会体系的变化将牵涉到人和组织、人事、人际关系等。

职工有没有积极性对企业的经营效果有很大关系。如佛山石湾美术陶瓷厂生产的一个很小的陶瓷艺术品内有三个栩栩如生的小人，仔细看三个人的表情都各有特点，如果没有创造欲望，人际关系不好，那么这三个小人的表情就不会好，小人的生动形态反映出生产者对待自己工作的态度。

由党委领导下的厂长负责制改变为厂长负责制，我们已看到了好的变化。今年八月我到北京缝纫机总厂参观，厂长在会上正式宣布我为厂的高级顾问，如果在过去就要在党委会议讨论并与党委书记商量，不能那么干脆迅速地定下来。

面临外部经济体制、原料供应、销售等方面的变化，必然引起企业内部变化。由生产型变革为生产经营型就是适应变化的革新。东北某造纸总厂，它建成于一九四〇年，共六千职工，年产十五万吨新闻纸，供应给《人民日报》社，一向原料供应稳定，木材堆积如山，木材由长白山兴安岭铁路运来，库存一个半至二个月原料。问厂长是否需要这么多库存？厂长回答因为运输困难，所以库存要大，我问厂长在历史上曾否发生因材料缺乏影响生产？厂长说文化大革命时曾发生过一次。到车间参观，发现工人一看见我来了马上忙碌起来，我出了车间，工人盘起腿来吸烟，我突然回头再返回车间，发现工人的表情在反问我：“你走出去为什么又回来？”企业领导干部没有革新思想，工厂不可能有革新，还是生产型企业。企业今天能够活下去，明天不一定能活下去，一定要考虑明天，今天要干的事，一定今天做完，明天干就落后了，现职领导不要给下任厂长添麻烦，要考虑市场变化趋势。

美国铁路业务日薄西山，主要是对铁路的定义作错了，哈佛大学一名教授对铁路下的定义——“铁路运输，只搞生产，不搞经营。”这个错误定义为铁路当局所接受，导致铁路业务大减。不搞联营，不搞跨行业，不和其他运输行业竞争，不理解顾客需要，不适应新的环境，结果很多货物由汽车、飞机、管道运输占去了。大家对经济体制改革还要有个预见性，譬如说跨行业经营，这次不提，下次可能提出来了，有预见有准备就胜利。

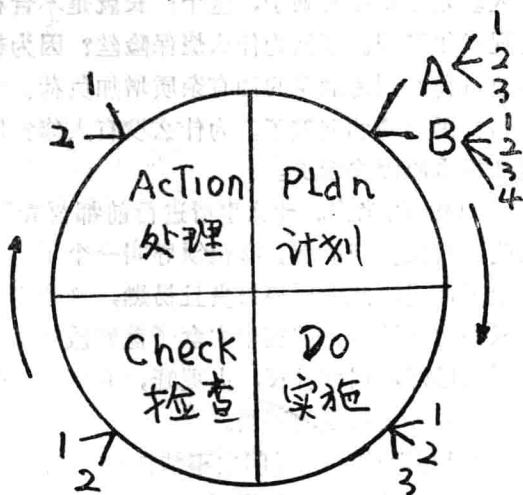
得和失的问题，办什么事情都有一个得和失关系，企业变革，得到是什么？丢掉了什么？要考虑得到什么在先，不

要多考虑丢了什么。譬如大家来听课，也有得和失两个侧面，来听课坐得很累，回到工厂还有很多事情要补办，是丢了一些东西；但获得一定管理知识，得还是大于失。结婚，是由一个人生活变更为两个人一起生活，一对男女热恋的时候，假如有人叫他俩不要结婚，一定被拒绝，因为他俩憧憬着美好的生活，结婚后他才发现丢的东西也很多，这句话，在座的年青人听着摇头、而年纪大的听到多是点头。

经营管理者也有得和失两个侧面，主要精力放在经营，一般管理和事务性工作由低层管理者去做，得大于失。假如一个经营管理者忙于事务工作忽略自己主要任务，就是失大于得。企业领导者如果是悲观主义者，扳起面孔，到处训人，不可能有好效果。

第二节 PDCA 循环

管理活动可概括为每个阶段的循环，即PDCA管理循环。P (Plan) 是计划，D (Do) 是实施，C (Check) 是检查，A (Action) 是处理。



一、计划。有A、B两个要点，这是建立计划的前提。

A—1、要充分掌握事实，必须到现场，观察事实，不能坐在办公室，不能仅靠经验、仅靠魄力。

A—2、根据事实提出问题，写三个（或多个）事实联系起来，事实互相联系就是提出问题，不能根据一部份事实下结论，譬如茶壶嘴变了形，就要把茶壶两个侧面都要弄清楚，掌握整体情况。感冒有三方面表现：头眩、发热、喉痛，要弄清楚问题存在那几方面。

A—3、找出原因和找出根本原因。要反复提问五次，又解答五次。电源线有保险丝装置，保险丝断了，换上新的，这个人就是单细胞的脑子，这个厂长就是不合格的，就不能进行现代化管理。要问为什么烧保险丝？因为超负荷。又为什么超负荷？因为油泵的油有杂质增加负荷。为什么油有渣有杂质？因为滤油网破了。为什么没有人修？因为未发现。这就从根本原因去解决。

B—1、目的明确化、什么事情进行前都要弄清目的，目的不明确，要反复问清楚。有位领导叫一个干部将金属钠很好保管起来，说明此金属很昂贵且易燃，这个干部没有注意易燃，只是记住珍贵，就搞个木盒子盖好放在不通风地方，结果冒烟燃烧，用水扑灭，火更旺，弄到房子烧起来，这是贵与易燃两个关系目的不明。

B—2、目标明确化、要明白事情做到什么程度：一是可能性、二是必要性。这就是经营。不是能办到就办，而是