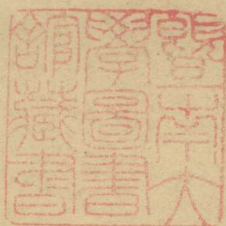


教师阅览室

308704

保存本

日本的企业经营诊断和 日本专家在我国企业进行经营 诊断实例



天津市企业管理协会

F431.35

811

308704

教师阅览室

前

言

日本的企业经营诊断事业是从一九四八年开始的。至今已经有三十多年的历史。日本政府和民间团体培训了一批专业的企业经营诊断人员，对企业进行诊断和经营指导，对日本企业的发展 and 成长起了重要作用。

一九八〇年十二月里，中国企业管理协会和天津市企业管理协会邀请了日本生产性本部经营指导部主任经营顾问井口幸次郎、伊桥俊彦、铃木保、花菱聪一郎、长井和男、小仓光雄六位专家到天津市讲学。我们举办了《日本经营管理讲座》。在讲座里，日本专家井口幸次郎先生专题讲了《日本的企业经营诊断》。在讲学期间，六位日本专家还分别到天津手表厂和天津拖拉机制造厂进行了诊断。

为了引进日本的企业经营诊断技术，在我国逐步开展诊断活动，我们编辑了这本材料，做为培训诊断人员，改进企业管理的参考。



天津市企业管理协会

一九八一年三月



90053240

目

录

一

日本的企业经营诊断.....	井口幸次郎	1
----------------	-------	---

二

日本专家在我国企业进行经营诊断实例.....		14
------------------------	--	----

(一)

1、日本现行企业经营诊断事业的概况.....		14
2、对企业进行经营诊断的程序.....		15
3、日本专家在两个厂进行诊断的方法和特点.....		17

(二)

日本专家在天津手表厂的诊断情况和改善意见.....		18
---------------------------	--	----

(三)

日本专家在天津拖拉机厂的诊断情况和改善意见.....		41
----------------------------	--	----

(四)

通过日本专家诊断,对改善我们企业经营管理的体会.....		59
------------------------------	--	----

《日本的企业经营诊断》

日本生产性本部经营指导部 井口幸次郎

日本的企业经营诊断，我想分如下三部分讲：一、企业诊断的分类和任务；二、企业诊断的步骤；三、企业经营战略中的几个问题。

一、企业诊断的分类和任务

可以按五个方面分类：

（一）按企业大小进行诊断，可分为：

1、对中型、大型企业的诊断指导。从事这部分工作的人叫“经营顾问”。

2、对100人以下的中、小企业的诊断。从事这部分工作的人叫“诊断士”。

日本的企业，人数在100以下的非常多。由于企业规模不大，所以几乎企业全部都由一个人来诊断。而大的企业，规模大，不可能一个人来担任。

诊断士都要经过国家考试认可。经营顾问一般是很有经验的诊断士。现在日本还没有对经营顾问认可的考试制度。

作为诊断士，要受一年的教育。教育的地方有两个：一个是通产省内的专门训练机构；另一个是生产性本部的研修中心。教育内容是关于企业管理的全部内容。参加学习的人都是有多年企业工作经验的人，所以每年有很多四十来岁的人，经教育后参加取得诊断士资格的考试。实践证明：诊断士的企业工作经验越丰富，诊断的效果越好。

这两个部门都是在一年培训中，安排有六次下厂，由有经验的诊断士带领，进行诊断实习。因此，每次很难培训很多人。这两个部门每年各培训50—60人。明年三月该是第二十四届学员毕业了。

另外，日本生产性本部还有一个为期三个月的培训班，大家住在一起学习。

学员结业后，还要经过一次考试，合格者发给诊断士资格证

明书。这些毕业学员，有的分配到生产性本部有关部门工作，有的回原单位工作。

按诊断的机能可分成如下七个方面：

1、对企业的全面管理及产品发展方向进行指导。

企业的全面管理包括企业计划、产品计划以及投资计划。而经营顾问或诊断士的主要任务就是全面指导企业的各项计划，包括原材料计划、投资计划、人员计划和新产品研制计划等。不仅指导年度计划，还要指导长期、中期计划。长期计划为5—10年，中期计划为3—5年。

为了做好这项工作，必须对企业的能力有一个正确的分析，明确本企业在同行业中的地位，正确预测本企业的发展。于是，就要收集本企业的内部和外部情报，进行分析研究，否则就不能制定出正确的计划。

计划一般由公司经理或董事会提出，因为他们了解企业的全面情况。计划方案不只搞一套，而要搞几套，以应付国际竞争的需要。

在制定计划时，在充分了解情况的基础上，人的意志决定很重要。要对某个问题作出决断是要有很大勇气的。特别是企业领导人，其判断正确与否，对企业职工的生活、福利和企业的生存、发展有很大关系。但是，今后怎么样，难以预测。所以，这里最重要的是，企业领导人要在难以预测未来的情况下，要保护和提高职工的生活和福利，求得企业的生存和发展，企业领导人（当然还有经营顾问和诊断士），必须有一定的洞察力和预见性。预见性不是用数字和道理就能说清的，因此，对于企业领导人来说是很难的。为了弥补这一点，往往需要通过大量的情报数据分析，帮助企业领导人做出判断。这也是经营顾问和诊断士的任务。做这方面工作的经营顾问和诊断士，与企业领导人相比，在年龄和工作经验上，要有相当的能力才行。

产品计划虽然是包括在企业整个计划之中的。但它是一个非常重要的计划。一个企业生产什么，销售什么，关系到企业的生存和发展。同一产品三年、五年地生产经营下去是不行的。日本的企业，为了具有竞争能力，都要根据消费者需求的不断变化，

而改变自己的产品。譬如家用电器，每年都在变化，新产品层出不穷。即使是外观上没有变化，但在性能，零部件上会有变化。

产品结构和使用方法，什么时候变化，由谁来完成，是一个很重要的问题，每个企业都很关心。日本企业都是根据自己的能力，包括人力、物力、资金和技术，自主地设计、生产自己的产品。当然一个企业如果不具备条件，盲目地搞新产品是很危险的。

八十年代日本集中研究的课题是：

1、能源。这是能源（以石油为中心）受到冲击后出现的。要研究开发的能源有太阳热、地热、空气和水当中的氢、氧的利用，以及用挥发性醇类代替汽油，来解决能源紧张问题。

2、节约资源。这个课题如在机械行业，研究如何以少的资材生产出大量的产品，如何减少次品，不出废品。

3、电子工学。这个领域内，最重要的研究课题是集成电路和大规模集成电路。这些东西的原材料都比较便宜。目前研究集中在两个方面：一个是提高原材料的纯度；二是印刷电路技术。印刷电路技术已有了很大的进步。过去用微缩法，难以制成性能优良的集成电路。现在采用特殊光线投影，大大提高了光刻精度，使集成电路和大规模集成电路技术达到了相当高的水平，为今后电子工业的迅速发展打好了良好基础。

4、医疗。这里有两个课题：一是研制电子医疗机械；二是继续改进并研制新的非电子医疗机械。

5、信息处理。包括有信息处理技术和电子计算机。

6、开发新材料。

7、安全保障。包括劳动保护、防止交通事故、防盗等。

8、宇宙开发。包括火箭、人造卫星及其附属设备的研制。

9、海底开发。

10、老人问题。日本人逐渐高龄化，老年人不断增多。对老人怎么保护，就成了一个大问题。

当然，这所有科研项目不是每个公司都在搞。

要制定出正确的新产品研发计划，就要明确将来的发展趋势和自己的公司将来如何发展。研制新产品，并不是非得要搞最新的。应该是根据自己有限的资源和考虑一定的成本下发展新产品。

另外，在企业的全盘计划中的一个重要问题就是投资计划问题。在制定设备投资计划时要结合企业发展的长远计划。

2、对研究开发的指导。

研究开发对于日本来说是非常重要的。我们诊断士也不断向企业提出要注意研究开发工作。但要进行研究开发，就需要钱，所以这项工作也是不容易的。实际上，肯于在研究开发上投资的，一般都是优秀的企业。通过研究开发，也培养了研制生产新产品的能力。

研究开发需要很多钱，但花了钱什么时候能开花结果很难预料。另外，进行研究开发的企业科研人员，在一个很窄的范围内进行工作，往往会进入得太深，而脱离企业的发展方向。因此，经营顾问或诊断士在研究开发工作中的任务有二：一是指导企业本身研究开发工作进行到什么程度；二是指导企业如何进行科研管理。

3、对生产管理的指导。

在这里讲几个需要指导的重要问题：

首先是进行有关原材料购进和外加工等对外联系方面的指导。

第二是在库管理。这里包括原材料管理、在制品和成品的在库管理。指导的要点是尽量减小在库品甚至不要在库品。当然不要并不是一点不要，在必要时也可以要一点。没有东西就不能生产，更谈不上销售，在库品没有一点，恐怕不行。但是要有意识地、积极地减少在库量，这是一个很勇敢的决断。

在原材料在库管理中，如果原材料购买有困难，就需要制定好原材料的购进计划，提前购进。原材料在库管理的原则是：及时供应以保证生产顺利进行。在这里很重要的一点是定货交货管理。

在制品管理方面，当然也是在制品在库越少越好。一般从原材料进厂到成品出厂，中间都有在制品在库管理问题。企业生产管理水平越高，在制品在库量应越少。

成品在库管理不是生产部门的事，而应放在销售部门。

第三是质量管理。其中包括两方面：一是如何保证质量；二是如何检查质量。

这里重要的是确定一个工厂用什么原材料，生产什么产品，并确定其标准。还应考虑厂内设备是否能生产这样高精度的产品。

关于出现次品和废品其责任不仅在生产工人，而且与设备也有很大关系。另外，原材料不好，也会使产品质量达不到要求。出了次品、废品，往往把责任推到生产工人身上，这是不对的。要经过调查研究，排除设备和原材料的原因后，才能归因于生产工人。这时可能是由于生产工人技术水平不够高或对产品质量重视不够而引起的。

全面质量管理（TQC）的开展也在经营顾问和诊断士的指导之列。质量管理不仅是统计管理的技术方法或通过图表所进行的管理，而且要从这开始对设备、原材料、在制品和成品进行科学地检验，只有这样才能搞好质量管理。

最后是工程管理，这可以用《IE》中所学到的各种方法进行管理和诊断。

4、对市场销售的经营管理的指导。

市场销售经营管理在日本直接用英文marketing这个词。日本在学习美国之前，用“销售学”这个词。学习美国后，感到“销售学”的含义窄，而marketing这个词的含义广得多，于是日本就把这个词搬过来了。这里包括市场销售、市场调查、物资流通和市场管理等。

一九四五年以后，日本人认为美国产品非常好。这种状态一直持续了二十年。在这期间，美国产品在性能、结构和色彩方面都好，因此，美国产品在日本很受欢迎。

日本在向美国人学习时，首先是学习质量。在质量上一定不能低于美国，这一点我们做到了。但当时在产品结构、色彩、陈列、对顾客心理研究等方面都不如美国，因此竞争力比美国差。

美国的市场经营管理中有一个市场调查，这是一个很重要的问题。美国厂家在研制生产一种新产品前，首先要进行市场调查，调查顾客需要什么样的产品，然后在组织研制生产。而当时日本的想法是只要生产出好的东西，一定能卖得出去，忽略了市场调查、广告宣传等方面。

消费者的需求,是随着人们物质文化水平的提高而不断变化。从企业角度看,生产出性能好,价格便宜的产品,无疑是正确的。但在消费水平提高,物资丰富的情况下,顾客买东西就不是光考虑便宜,而且还会考虑是否外观美丽,使用是否方便。譬如鞋,最初要求包住脚,不露脚就好,逐步发展到还要考虑什么形状好,什么颜色美。总之,把对消费者心理的研究也要包括在市场经营管理之中。

在这里还有一个重要问题,日本还没有一个确切的名词,我们暂时叫做“物资流通”吧。

从工厂直接把产品交到消费者手中,成本是最低的。譬如不包装,就是产品原来样子,让消费者来工厂买,这看来是最理想的。但这种方式不一定能使消费者满意,他们不一定喜欢要没包装的产品,有的消费者希望把产品包装好并放在箱子里。

另外,还有各地分工大量生产的各种产品,可以采取各自把自己的产品输送到全国各地,也可以降低成本,但出现了包装和运输的问题。从这一点看又不是一种好办法。产品出厂后要装火车,卸下后又装船,从船上卸下来又装火车或汽车运往目的地,这样就增加了成本。现在一般采用集装箱运输,采用统一规格的集装箱拖车。当然,集装箱规格也是统一的。这样就可把集装箱不落地一直运到目的地,便大大减小了运输费用。

日本企业把集装箱拖车当仓库来看待。把经检验合格包装好的产品装入集装箱放在拖车上,然后就运走了,再把集装箱装入集装箱船运往美国或欧洲。在运输过程中,集装箱从来不打开。从美国或欧洲把产品运往日本也是这样。

集装箱式运输,是和以往的物资流通方式完全不同的,是一场物资流通的革命,也是现在物资流通的最重要的一种方式。中国这样幅原辽阔的国家,也应考虑这种物资流通方式。当然,在考虑集装箱运输时,还要考虑道路的修整,铁路的建设和器材的准备等一系列的问题。这项工作一个工厂搞是搞不成的,要大家组织协作来办。

另一个问题是广告宣传问题。广告宣传也是从美国学来的。据我个人看,日本的广告宣传远不如美国和欧洲国家。在日本,一般认为电视广告宣传是比较有效的。日本对电视的认识很深,

其影响和作用很大。东京有六个频道同时广播，其中有两个频道是国营的，四个是民间办的。国营的两个频道不进行商业广告宣传，民间办的四个频道办商业广告节目。看电视的人很多，通过形象和声音，人们就可知道出现了什么新产品。

当然产品不是靠广告宣传就可卖掉的。归根到底是产品要物美价廉。广告宣传只是让消费者知道有这么个产品而已。

5、企业的情报管理。

这是利用电子计算机把企业内部和外部的情报数据集中起来加以处理，以数字化形式提供给企业领导人，来作为作出判断的根据的一项工作。它是计算机出现后才出现的新领域。美国是电子计算机的先驱者。日本的企业情报管理也是从美国学来的。

6、人事劳务管理。

这可分成四个方面讲：

(1) 组织开发。这是公司、工厂应如何组织的问题，也是每个人工作的具体分工问题。企业中如果工作相同的话，可按同一量来规定。但企业中的工作是各式各样的，而人的能力又各有大小，所以这里有个妥当安排工作的问题。这就是组织开发要研究的课题。

工作安排的考虑方法，日本和美国不同，美国是个人主义，安排工作是按个人主义观点考虑的；而日本是按小组来安排工作的。小组一般是3—5人，最多10个人。日本的这种小组还与TQC活动相结合进行工作。

(2) 工资问题。

(3) 录用人员、晋级提薪问题。这是各企业自己搞的。一个企业如果降低工资、工作环境不好，就会没有新工人来。

(4) 职工教育和人才开发问题。

7、财务管理。

财务管理涉及到国家法律，如税法、商业法等，因此这项工作由受过教育的、经国家认可的会计师来担任。

(三) 按诊断方式可分为：

(1) 对企业进行长期诊断，每年进行3—4次。我们诊断主要是进行这方面的工作；

(2) 短期诊断。只去一到两个星期。在上述两种诊断方式中，从指导意义上讲，前者更为重要。

(3) 请企业来协商，即请企业带资料来，一起进行研究。

(四) 按行业或专业分类。

譬如按钢铁、汽车、造船、机械加工、纤维纺织等进行诊断。

(五) 按经历分类。

(1) 经专门训练的人；

(2) 会计出身的人；

(3) 按企业工作多年的实业家。

二、企业诊断的步骤

要想改进企业的管理，对企业进行诊断，最重要的是分析现状。要分析的内容如下：

1、分析使企业成长的因素。首先要对企业五年内的各项指标数据进行总结分析。我们如果到一个企业立刻或经过几天、一个星期的了解就下判断是很危险的。我们到企业首先收集各方面的数据，如销售额、生产量以及财务和人事劳务管理等方面的数据，从中找出什么可以促进企业发展，什么阻碍企业发展。一个企业的成长和发展，不只靠内部因素，而且还要靠外部因素和技术开发。因此也要了解该企业如何收集外部情报，对外部情报是否关心，企业如何进行技术开发等。

2、分析环境因素。这里有两个方面，即内部环境和外部环境。外部环境包括工厂周围的环境、产品是否对路以及消费者对产品的评价如何。

我们到一个企业，首先找一个比该企业先进些的企业作为目标，进行比较，并设想该企业应如何办。日本有许多优秀的企业，要设法使该企业尽量接近国内的先进企业。

另外，还需要找国外的优秀企业，对象主要是美国和欧洲，调查哪一个企业技术最好，经营最好，研究如何引进国外的技术和产品，或研究自己是否能研制这些产品或开发此技术。

内部环境主要是人、物和钱，下面再讲。

3、分析内部情况。在分析企业内部时，除分析企业的全面

情况外，还要具体、细致地按类别进行分析。往往有这样的情况：从整体看没问题，但分类分析就会发现很多问题。譬如一个苹果，外面看很好，但内部却烂了。通过什么方法来进行分析呢？现说明如下：

(1)分析主要的经济要素。经营要素有人、物、财和技术四个方面。人用劳务管理方法进行分析；物用生产管理方法来进行分析；财用财务管理方法来进行分析；技术根据技术开发情况来进行分析。要对这四个方面都讲，就成了几个月或一年的讲座了。

(2)分析经营机能。(下面讲“自我感觉”时一起讲)。

(3)分析经营循环。经营循环也就是指先订计划(P)、实行(D)计划、管理计划(C)，再对计划进行评价(A)，这样周而复始地循环，也就是我们常说的PDCA。

对企业进行诊断，光靠分析经营循环是不行的，还要与分析现状相结合。在进一步分析现状的基础上，再研究技术开发，作出决定，最后制定计划，这样就比较全面了。

我们经常是看一看计划的完成数字。计划和实际的差就是问题之所在。根据现状进行差异分析。在实际检查计划完成情况时，要注意两方面：一是计划本身订的是否合理；二是现场执行者是否领会认真执行了，偏重哪一方面都不行。

计划是一个企业全体的意志体现，完不成计划就是一个很大的问题，必须给以足够的重视，认真检查，认真分析，予以解决。如今年完成了计划的95%，在制定下年度计划时，如果不针对今年没完成计划的实际、认真分析现状、研究开发新技术，下一年就很可能又完成计划的95%。因此，如果一个企业不以今年比去年好，明年比今年好，下月比这月好这样的信念经常分析研究企业现状，那么企业经营是很困难的。

总之，在分析经营循环时，还必须加上分析现状并研究决定改进措施，才能使企业不断发展。

(4)意志决定。内容有：一是上层的战略问题，相当于企业的全局问题，一般由企业领导人决定；二是中层领导考虑的战术问题，相当于企业中的各种职能问题；三是现场操作人员的意志决定问题，即有关生产中的具体操作问题。操作问题几乎全靠技术

训练来解决。

(5) 时间分析。分长期、中期和短期计划的分析,年度计划的分析。计划还有月计划,在年度计划和月计划之间还有一个季度计划。月计划和季度计划也要分析。但各种计划分析的内容不同。

分析的内容有:资本额、销售额、生产率等方面的情况。另外还要分析综合管理能力、金融信誉,人的能力等。

4、分析企业的自我感觉。

在二十年前,我刚搞企业诊断时,企业自己认识的问题和我们调查研究后想到的是一致的。这一般都是大问题,显而易见,就象一个人得了感冒,自己也感觉到了,找医生看,诊断结果也是感冒。

最近情况变了,日本企业碰到的问题很难发现,非找医生细致诊断不可。如为什么销售额上不去,为什么新产品搞不出来,为什么产品不对路等都属于这类问题。要给这样的企业看病,就必须了解该企业的具体情况,不了解具体情况,开多少药方也无济于事。

诊断时可象医生一样先问诊,问病人的自我感觉,要多问为什么,追根问底,这也是诊断企业的好方法。因为企业的自我感觉是根据自己的实际经验得出来的,往往不会有错。我们可以通过询问企业的自我感觉,再进行具体调查研究和分析,找出企业存在的根本问题。如产品质量不好,要问原材料如何,设备如何,工人技术水平如何等。质量不好会有各种各样的原因。如果是因为设备不好,就要继续问为什么设备不好,是维护保养不好,没加油,还是设备太旧了,还是有其它原因。总之要问得一清二楚。如果是忘了加油,就要对工人加强教育;如果是设备太旧了,就要考虑投资更新设备,这又要涉及到财务管理的问题。这样细致问下去,往往会涉及到企业管理的各个方面。

5、经营情况的分析。

主要是象财务管理那样通过数字进行分析。大致可分五点来讲:

(1) 成长性分析。要分析生产额和附加价值以及企业发展的主要因素;

(2) 收益性分析。要按部门、分产品地进行分析,看各自

的利润到底是多少。

分析的方法有计算损益分歧点、各产品的利润率、销售额和成本。

另外，还要注意间接部门的收益性。间接部门虽然不会产生利润，但不可缺少。没有间接部门进行管理，生产是不会提高的。在产生利润的生产过程中，如果间接部门配合不好，就会抵消利润，以致使整个企业利润为零。这就是要对间接性部门进行收益性分析的原因。在分析间接部门收益性时，要特别注意减少非生产人员，充实生产人员。

现在在日本预算计划的制定方法已有变化。过去是通过对上年度的评价来确定今年的预算计划。如果以去年为100%，要再提高利润，就要通过挖潜革新来实现。在制定计划时，要把前三个月和后三个月进行比较，这样就可看出哪些工作应该做，哪些工作不应该做。

现在预算制定方法用美国的ZBB法，从零开始，不是以上一年为100%，而是以今年打算搞的事业为基础。这是美国总统卡特在乔治亚州做州政府预算时采用的方法。根据我们的经验，ZBB法在大企业搞比较合适。这种方法的实质是不与去年或前年进行比较去做预算，而是根据本年度要搞的事业去做预算。

(3)健全性分析。这是分析企业自有资金问题。日本企业一般是从银行借款筹集资金来搞生产的。极端地说，有的企业是100%。从银行借款来办企业。当然没有一定的信用和担保是借不出来的。据我不完全的调查看，一般企业自有资金只占18—20%，其余全靠外借。我们对企业进行指导时，经常向企业提出，为了企业的安全，企业自有资金最好占30—33%。要弄到这些资金是很不容易的，当然通过技术开发是能提高自有资本额的。

最理想是不借钱，全用自己的钱办企业，但这不会使企业迅速发展，为了研究开发借些钱还是值得的。

(4)安全性分析。这在上面的健全性分析已讲了，就是企业自有资金率的问题。

(5)生产性的分析。投入多少和出产多少，成本多少和卖了多

少，两者之比叫做生产率。这是一个相当广泛的概念。这里要注意每个人每小时的生产率。一个人到底能创造多少价值(产值)，与材料贵贱、产品是否高档有关系。每个人创造的产值是变化的，要注意具体分析。

我不怎么了解中国的情况，天津拖拉机厂每个人的产值大概很大吧！但材料很贵。我也看了天津地毯厂，地毯的原料尽管贵，但毕竟没有拖拉机的原材料贵。所以光看生产额，不看原材料贵贱是不行的。还要看一个工人的附加价值，也即产值减去外购材料等费用。日本每人每天平均为50—60日元。企业要规定每人的生产额和附加价值。

6、企业领导人意志决定的分析。

一个企业最初的意志决定来源于企业领导人，往往带上决定者的个性、想法和嗜好等，这在企业诊断时要考虑分析。

7、企业相互关系分析。

8、事务情报分析。包括传票、流通环节是否有浪费。

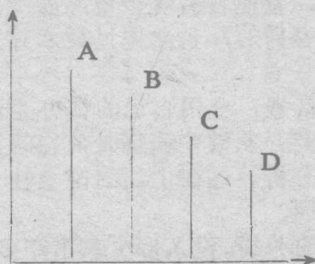
9、生产管理的数据分析。包括对生产率、开工率等进行具体的分析。

10、民意调查。调查职工的思想、愿望和要求。

三、企业经营战略中的几个问题

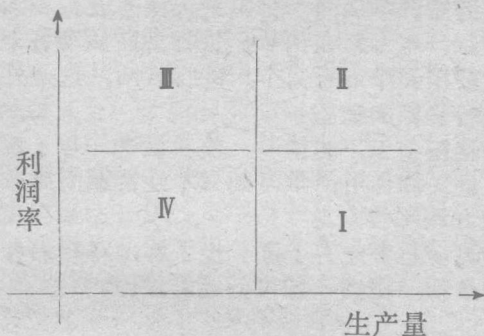
1、重点主义。

在企业调查中，有许多分析解决办法，究竟使用哪一种好，要仔细考虑，全都用是不可能的。譬如我们使用A B C法，就是按轻重缓急的次序来分析解决问题。也即A是最重要的问题，是首先要分析解决的，其次是B，再其次是C。



如产品质量次的问题，产生原因很多，首先要抓住最主要的问题加以分析解决，这就是 A 法，也是最费时间、效果最好的方法；其次是 B 法，再次之是 C 法。C 法费时间，效果又不大，我们一般不用。

还有一种波托法利亚法，如下图以利润率为纵座标，以生产量为横座标。在这个座标系中划分四部分：I 是生产量大赚钱少



的；II 是生产量大、赚钱又大的产品，当然这是最好的情况；III 是利润高但产量不大的，要通过标准化，改进工艺和设备扩大生产的；IV 是利润和生产都不大的，有待于决定是否还继续生产。这种方法最近三、四年才采用。这样分析的结果，我们就可以作出判断，把有限的资金投资到最需要的地方。

2. 差别化。就是要经常把自己的产品与国内外其它厂家的产品进行比较，找出差距在什么地方，赶上去。我们一般从质量、机能、设计、价格和交货期五个方面进行比较和指导。

3. 要第一。公司有大有小，工厂也有大小，但要紧的是要有自己独特的、拿手的第一产品。当然不一定各项指标，如质量、机能、设计全第一，价格也最便宜，但要有一项比同行业其它厂都强。只要有一点强就可带动全局。一定要努力搞出本行业第一、本地区第一、全国第一，甚至世界第一的产品来。要搞出第一产品，就要依靠企业全体职工共同努力，少数人是搞不好的。

日本专家在我国企业进行经营诊断实例

一九八〇年十二月，在天津手表厂和天津拖拉机厂诊断情况

中国企业管理协会和天津市企业管理协会，一九八〇年十二月里，邀请了日本生产性本部经营指导部主任经营顾问井口幸次郎、伊桥俊彦、铃木保、花菱聪一郎、长井和男、小仓光雄六位专家在天津讲学期间，分别到天津手表厂和天津拖拉机厂进行经营诊断。日本专家在两个厂进行诊断活动各十四天。

日本专家在天津市的两个厂进行诊断，这是外国专家在我国工厂企业进行诊断的试验。

通过对这两个工厂的诊断，使我们进一步了解到对企业进行经营诊断的意义和作用；学习到日本经营顾问对企业进行经营诊断的程序、方法和技术。

对日本的诊断事业有了进一步了解，对我们今后逐步开展企业经营诊断活动，提供一些可借鉴的经验。

(一)

一、日本现行企业经营诊断事业的概况

所谓经营诊断，就是由专门从事诊断工作的专职人员到企业中，运用科学的方法，对企业的经营现状进行调查分析，综合评价，找出经营管理上主要问题和原因，为解决这些问题，提出切实可行的改善方案，并对实施改善方案进行指导。

日本的诊断事业是从1948年成立了中小企业厅而开始的。政府颁布了“中小企业诊断实施基本纲要”，其后，逐渐发展为现在的中小企业诊断制度。

日本对从事经营诊断工作人员的称号，有经营诊断员、经营调查士、经营顾问等等，日本生产性本部经营指导部这次来天津的六位专家是主任经营顾问。

目前日本从事诊断事业的，全国约有七千六百多人。日本生产性本部从1958年开始进行诊断人员的培养，举办“经营顾问