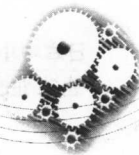


日本の中小企業診断士

日本中小企業診断師北京企業診断十年

北京で企業診断十年



序

中共北京市委副秘书长、市委研究室主任、
北京市决策学学会理事长

刘力丁

首都社会经济发展研究所与日本东京中小企业诊断师的友好交流已有十载。为总结经验，开拓未来，首都社会经济发展研究所与日本经营管理教育协会共同出版的《日本中小企业诊断师北京企业诊断十年》一书，如期与读者见面了。

中日两国是一衣带水的邻邦，两国人民有两千多年友好交往的历史，无数先辈为中日友好，克服重重困难为东亚的区域安全与和平发展，创建和谐世界、和谐社会，促进中日民间经济交流做出了贡献。邓小平同志在1989年12月1日与日本朋友谈到中日关系和历史问题时表示，“我虽然退休了，但还是关注着中日两国关系的发展。我们两国毕竟是近邻，我对中日友好有一种特殊的感情。即使在日本军国主义发动侵华战争时，也有很多日本人在反对侵略。

讲历史要全面，既需讲日本侵华的历史，也要讲日本人民，日本众多友好人士为中日友好奋斗的历史，这些人多得很呐！”江泽民主席在 2005 年 5 月 20 日欢迎日本 5000 人访华大会上发表的讲话中说：“中日友好，归根结底是两国人民的友好。”上述精神也是我们编写本书的指导思想。

2003 年之前，在中国改革开放的 20 余年间，日本一直是中国第一大贸易伙伴，2003 年之后也仅次于美国为第二大进出口国。在世界各国的经济和社会发展中，充满生机和活力的中小企业都承担着繁荣经济、增加就业、服务人民等重要职能，是创造和谐社会、保持经济可持续性发展的重要一环。重视和切实搞好中小企业的经营管理是北京经济全面发展的重要任务。

2001 年中国全国经济普查统计就已证实，中国中小企业占企业法人的 99.4%，占工业企业法人的 99.88%。中小企业创造的最终产品和服务价值占全国国内生产总值的 50%，出口总额的 60%，在服务行业更为突出。这都充分说明中小企业在经济社会发展中日益发挥着不可替代的功能和作用，已经成为推动中国经济社会发展的重要力量。

近年来，我国围绕着推动中小企业的发展，制定了许多法律、法规，实施了许多促进中小企业发展和改革的政策与具体措施，使中小企业的活力不断增强。但我们也必须清楚地认识到中小企业在经营管理方面，具有自身特有的规律，要搞好中小企业充分发挥其社会功能和作用，必须研究和掌握中小企业发展的特点和规律，不断提高经营管理水平、技术引进能力和市场竞争力。日本在促进中小企业发展、经营管理中小企业方面具有很多的经验和成功的范例，建立国家资格的中小企业诊断师制度就是其中的一个重要内容。这种制度通过组织有经验的专家对中小企业的生产经营进行诊断，发现问题，找出原因，提出改进的措施，帮助企业改进经营管理，提升竞争力促进中小企业更好地发展。学习借鉴这些经验对于搞好中小企业具有很强的现实意义。

正是基于北京中小企业发展的需要和日本中小企业诊断师的成功经验，首都社会经济发展研究所与日本中小企业诊断师开展了 10 年的友好合作交流，热衷于中日友好的日本中小企业诊断师今年还专门成立了“日本经营管理教育协会”为中国的中小企业提供多方位的服务。在过去多年的交流中，日本中小企业诊断师为我市 20 余家企业进行了诊断咨询服务，并为企业家们作了专题讲座，通过国际研讨会、报告会的形式，开展了双向交流。北京的许多中小企

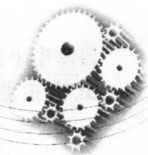


业家、学者、政府管理人员也多次赴东京参加国际研讨会，深入日本企业学习考察，交流企业管理、产品开发、开拓市场、引进高新技术等方面的经验。这些活动都得到了日本中小企业诊断师协会的热情接待。通过这些活动使许多中小企业家、学者、政府经济管理人员开阔了视野，提高了管理水平，对推动企业的创新发展起到了积极的促进作用。

当前，北京已经进入了一个新的发展阶段。全面贯彻落实科学发展观，构建社会主义和谐社会，办一届有特色高水平的奥运会，实现“新北京、新奥运”战略构想，任务艰巨、责任重大，需要我们做出不懈的努力，也需要我们认真地学习借鉴各个国家的发展经验。为此，我们衷心地希望通过中日各位专家、企业家的交流与合作，为北京的发展，为中小企业的发展做出积极的贡献。

最后，对参加此书编辑的宫本邦夫会长、坂本晃主编及中日双方各位编委，表示衷心的感谢！

2007年2月1日



日中交流 10 年集大成

日本经营管理教育协会会长

宫本邦夫

社团法人日本中小企业诊断协会东京支部中央支会的许多有志之士从 1995 年就开始了与首都社会经济发展研究所的国际交流，之后，日方代表团几乎每年都访问中国，北京的代表团也 4 次赴日本访问，加深了友好交流，构筑了相互理解，相互信赖的友好关系。

以往国际交流的主要形式是召开日中国际研讨会，日中双方的大会发言人根据原定的题目，每人仅做 20 分钟的大会发言，我也曾经做过二三次大会发言，而每次选什么题目讲好呢？在仅有的 20 分钟这么短暂的时间里，怎样把论点全面展开，使中国的各位先生能够理解，我也是颇费苦心，绞尽脑汁。

另外，每次在国际研讨会召开后举办的招待酒会上，也是我们最愉快的时刻，在国际研讨会上只是单独一方面的发言，而在招待酒会上可以毫无拘束地

直率地进行相互交流，互换意见，从而也加深了相互的理解。

在日中友好交流中，对我们中小企业诊断师来讲，最应该感谢的是首都社会经济发展研究所热心介绍，精心安排我们为北京企业进行了经营诊断。即：首都社会经济发展研究所介绍需要诊断的企业，我们日本中小企业诊断师几人分成一组，为企业进行了简易的经营诊断咨询，虽然只是很短的一二天时间，听取我们的经营诊断建议，寻找解决在经营管理上存在的问题，用我们的经验反复思考提出解决问题和改善经营管理的对策。尽管由于时间短，对被诊断的企业没能起到长远经营指导的作用，但是对我们中小企业诊断师来讲，确是十分宝贵的经验，是一项十分有意义的工作。在过去的 10 年里，我们用这种方式为北京的 20 多家企业进行了经营诊断咨询。

日本代表团的每次访华，都受到了以首都社会经济发展研究所为中心的中方各界的款待。当然中国代表团访问日本时，也理应受到高级别的款待。最初访日时作为中央支会的欢迎活动，接待中方的访日代表团，也得到了一些经济上的援助，受到了比较好的接待。后来由于中途取消了援助资金，有些接待费用都是由我们个人负担的，所以也没有能够十分款待好各位，为此深感不安。

尽管如此，克服各种困难，我们的友好交流持续了 10 年。以此为契机，我们与首都社会经济发展研究所的王鸿春所长协商提议共同出版一本书，双方一拍即合，并将书名定为《日本中小企业诊断师北京企业诊断十年》。日中双方共同设置了编辑委员会，就具体内容进行了研讨，书的主要内容包括：在过去的 10 年间，我们所诊断的企业的诊断报告书，国际研讨会所发表的论文选登，我所写的《经营诊断咨询的实践》一文，也将登载在本书中。

《经营诊断咨询的实践》是我经过 40 年经营诊断咨询经验的总结，从经营诊断咨询的方法、技巧等方面都系统地进行了论述。即：详细解说了，要想使经营诊断咨询获得高效率、好效果，应采取什么样的程序，或用什么样的技巧才能成功。

我关于经营诊断咨询的知识，很多是从美国学来的，但是许多做法并非原样引进。美国的许多东西是无法通用于日本。借鉴美国的诊断咨询方法和技巧并紧密结合日本独特的历史和社会文化背景，这是我独特的创造。

在此，我衷心地希望中国的读者们，仅以此为参考，创造独自的经验，开拓进取。

本书编辑委员会名单

顾问：王力丁 宫本邦夫

编委会主任：王鸿春 笠原维信

主编：坂本晃

副主编：许吉星 黄江松 紺野浩次 水野隆张

王微（执行）

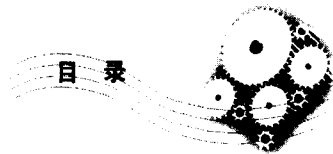
编委：黄烨 赫军 李响亮 赵峰 李中国

贾建强 王海安 红 杨东山 周灿

上泽准一 高瀬和夫 荒金炼 下平孝之助

森本清 有元舜治 金子崇 小林隆

鸭志田荣子



目 录

序

日中交流 10 年集大成

中日友好的使者 经济交流的桥梁

王力丁/1

宫本邦夫/1

王鸿春/4

国际研讨会论文及课题研究成果篇

日本中小企业诊断师制度介绍

创建学习型组织 提升中小企业竞争力

中小企业的融资

企业成长的关键在于顾客

成功企业领导者的 20 个良好习惯

日本饭店经营的现状及要点

借鉴日本东京政府经验以奥运会为契机提升市民文明素质

首都社会经济发展研究所、日本经营管理教育协会课题组/37

坂本晃/9

马仲良/13

野口能孝/19

大野胜惠/23

王鸿春/27

鸭志田荣子/33

企业经营诊断咨询篇

北京市科通电子继电器总厂经营咨询报告

管理借用外脑 思想就能开窍

北京市豆制品工业公司经营咨询报告

北京吴裕泰茶叶公司经营咨询报告

亚食同业联盟(北京)食用菌科技中心经营咨询报告

山田谷胜善/49

吉成祥/61

高瀬和夫/64

宫本邦夫/68

水野隆张/72

企业经营诊断专业教材篇

经营诊断咨询的实践

宫本邦夫/83

第一章 经营诊断咨询程序概要	/83
第二章 如何分析现时具体情况	/84
第三章 找出问题、明确课题的方法	/88
第四章 分析原因的方法	/93
第五章 改进、改革方案策划法	/97
第六章 最佳方案的选择方法	/106
第七章 改进、改革方案的解说方法	/109
第八章 援助实施改进、改革方案的方法	/113
第九章 检验成果的方法	/116

以提升自身企业的业绩为目标

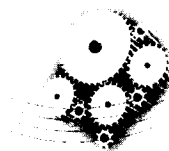
坂本晃/121

第一章 您的企业是怎样的类型	/121
第二章 效益出自顾客的好评	/122
第三章 提高效益的模式	/123
第四章 一把手的干劲是决定效益提高的关键	/129
第五章 在遇到问题的时候	/130

国际交流资料篇

国际交流年表	/135
日本经营管理教育协会介绍	/141

主编后记	/149
------	------



目次

まえがき	王力丁/1
日中交流 10 年の集大成	宮本邦夫/1
中日友好の使者、経済交流のかけ橋	王鴻春/4

国際シンポジウムの論文及び課題研究の成果篇

日本中小企業診断士の制度紹介	坂本晃/9
学習式の組織を創建し、中小企業の競争力を向上させよう	馬仲良/13
日本中小企業の資金調達について	野口能孝/19
企業成長のカギは顧客にあり	大野勝恵/23
成功企業のリーダーに見られる20のよい習慣	王鴻春/27
日本ホテル経営の現状とポイント	鴨志田栄子/33
東京オリンピックの経験から、北京オリンピックの北京市民 マナーを向上させよう	
首都社会経済発展研究所と日本経営管理教育協会の共同課題班/37	

企業経営診断のコンサルティング篇

北京市科通電子继电器総工場の経営診断報告書	山田谷勝善/49
外国専門家の知恵を企業管理に取り入れ、経営者の想いは明るく	
	吉成祥/61

北京市豆製食品工業公司の経営診断報告書	高瀬和夫/64
北京吳裕泰茶葉公司の経営診断報告書	宮本邦夫/68
亜食同業連盟（北京）食用菌類科技センターの経営診断報告書	水野隆張/72
北京市房山糧油貿易總公司の経営診断報告書	紺野浩次/76

企業経営コンサルティング教材篇

経営診断コンサルティングの実践	宮本邦夫/83
第1章 経営コンサルティング・プロセスの概要	/83
第2章 現状分析の行い方	/84
第3章 問題・課題の摘出の仕方	/88
第4章 原因分析の行い方	/93
第5章 改善・改革案の案出法	/97
第6章 最適案の選択の仕方	/106
第7章 改善・改革策のプレゼンテーションの方法	/109
第8章 改善・改革の実施の支援法	/113
第9章 成果の検証の仕方	/116
あなたの企業の業績向上を目指して、	坂本晃/121
第1章 あなたの企業とは何か	/121
第2章 顧客の評価が業績である	/122
第3章 業績を向上させる仕組み	/123
第4章 トップのやる気が業績向上の決め手	/129
第5章 困ったときに	/130

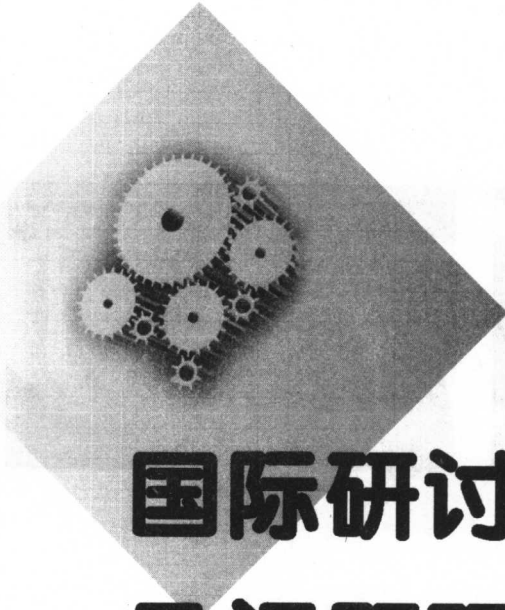


国際交流資料篇

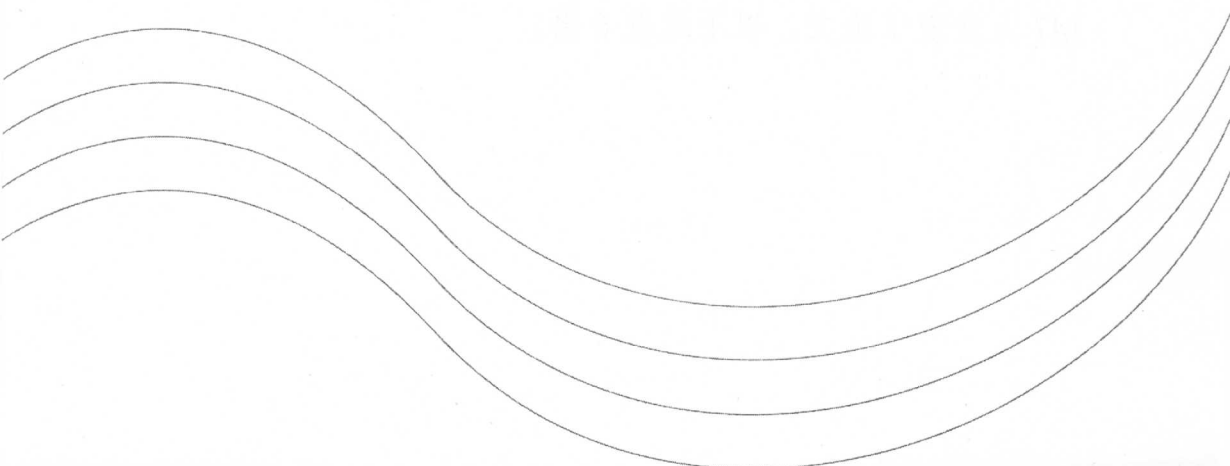
国際交流年表 /135

日本経営管理教育協会紹介 /141

主編の後記 坂本晃/149



国际研讨会论文 及课题研究成果篇





从 1995 年至 2004 年共举办了 12 次国际研讨会，总计 147 人发表了论文。以下选登 6 篇。



最后，对本书的出版给予大力支持和援助的中共北京市委副秘书长、市委研究室主任、北京市决策学学会理事长王力丁先生，首都社会经济发展研究所所长王鸿春先生表示衷心的感谢！

2007年2月3日



中日友好的使者 经济交流的桥梁

首都社会经济发展研究所所长

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters. It appears to be '王明' (Wang Ming).

首都社会经济发展研究所与老朋友——日本东京中小企业诊断师们经过近一年的努力，终于共同出版了这本记录 10 余年友好交流历程的著作——《日本中小企业诊断师北京企业诊断十年》。在此我谨代表首都社会经济发展研究所，对为此书的出版做出了积极努力的各位主编、编委们表示由衷的感谢！

在 10 余年的交流中，我们与日本中小企业诊断师结下了深厚的友谊，多次在北京、东京举办了国际研讨会、报告会，中日双方的企业家、学者和政府有关部门的管理人员发表了 50 余篇具有创新精神并富有实际应用价值的论文；我们考察了日本本田研技（轿车生产流水线等）、东芝府中工厂（生产电梯及新干线设备）、麒麟啤酒、小松制作所下属的小型农机工厂、玉川高岛屋购物



中心、秋叶原的拉澳库斯电器专卖连锁店和书籍报刊物流中心，及箱根等处的富士屋饭店管理情况，请各单位的企业家给我们代表团讲座并介绍情况。在日本考察期间，无论我们去哪里日本中小企业诊断师们都轮流自费陪同接待，令我们十分感动。记得有一次懂8国语言、已过70高龄的上泽准一先生为了给我们送行，在东京车站，走上新干线高速火车，一节车厢一节车厢地找我们代表团，等见到我们时，火车已启动，在与我话别后，火车已驶出东京上百公里。这件事使我们代表团的每一位成员深受感动。

会长宫本邦夫先生、事务局长坂本晃先生、日中友好协会的高濑和夫先生，在我们每次访日时他们都自费陪同，联系日本各相关企业，为中日企业间的经济交流牵线搭桥。高濑和夫先生还两次陪同我们代表团参观了位于神奈川县藤泽海岸的中国伟大的音乐家、国歌的作曲家聂耳的纪念公园和纪念碑。这里的纪念公园全是由日中友协神奈川支部的日本友人们募捐建成的，每年他们都要在这里举办一些纪念活动。当我们望着宫本邦夫会长、高濑和夫顾问等数人站在长长的海岸公路上为我们送行时，大家还在担心在这远离都市的路上，见不到出租车他们怎么返回东京呢？他们的这份情意深深地感动了我们。中日两国人民的友好情谊都是发自内心的。他们默默地为中日友好、中日两国的企业交流尽自己的一份努力，他们自费来中国为我们的企业诊断服务，我们的考察团赴日本，他们也是到处联系企业，自费陪同我们参观考察，他们为中日两国的企业间交流起到了桥梁的作用。

充满生机与活力的中小企业在经济社会的发展中承担着繁荣经济、增加就业的重要职责，是经济发展链条中起着基础性作用的重要一环。重视和切实搞好中小企业是北京经济发展的重要任务。开放的中国，开放的北京，借着举办2008年北京奥运会的东风在推动经济高速发展，在国内经济体制不断改革的背景下，搞好中小企业的发展具有更加重要的意义。近年来，围绕着搞好中小企业这项任务，国家也制定和实施了許多改革与发展的政策和措施，使中小企业的活力不断增加。我们通过与日本中小企业诊断师的交流就是为了引进现代的经营管理理念、管理方式和管理手段，使我们的中小企业在国际国内的市场竞争中能具有更强的活力和竞争力。通过有着丰富实践经验并具有国家资格的日本中小企业诊断师为北京的企业进行咨询诊断，不仅能使我们的企业直接借鉴国外的经营管理经验，还可以互通信息，在技术引进、产品开发、市场开拓等