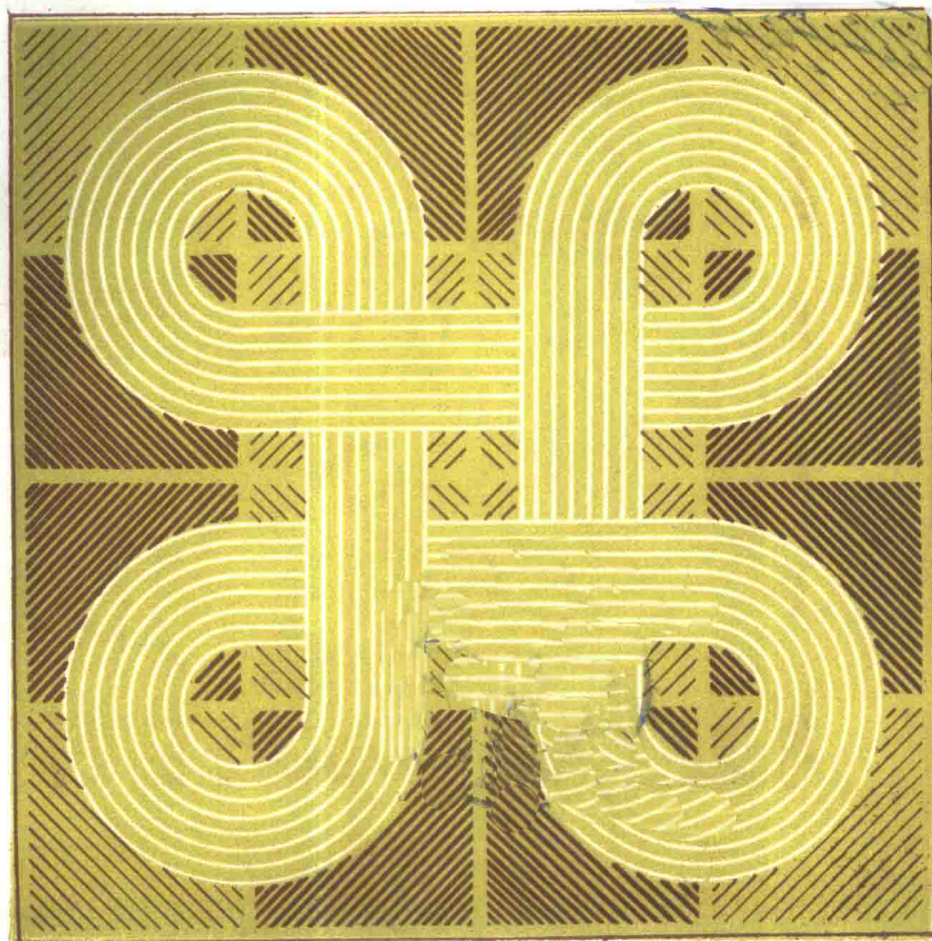


現代管理译丛

工业企业诊断基础

第一篇 总论

〔日〕中小企业诊断协会 编



机械工业出版社

现代管理译丛

工业企业诊断基础

第一篇 总 论

〔日〕 中小企业诊断协会 编

牛林山 译 张树滋 校

机械工业出版社

中小企業診断協会編集
工業診断の基礎—Ⅰ 総論編
同友館 昭和54年第二刷発行

* * *

现代管理译丛
工业企业诊断基础

第一篇 总 论

〔日〕 中小企业诊断协会 编

牛林山 译 张树滋 校

*

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南里一号)

(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

机械工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 $787 \times 1092 \frac{1}{16}$ · 印张 $7 \frac{1}{4}$ · 字数 169 千字

1987年2月北京第一版·1987年12月北京第一次印刷

印数 10,001—48,550 · 定价 1.60 元

*

统一书号: 15033 · 6740

《现代管理译丛》出版说明

第二次世界大战后,特别是六十年代以来,随着科学技术的迅速发展,管理这门科学也有很大的发展,大大地改变了社会的生产面貌。国外的现代管理是在科学管理的基础上发展起来的。现代管理的特点是:重视人的因素,利用现代数学方法和计算机手段,强调经营决策和系统观念,以及采用动态的组织结构来适应国内外市场的多变和跨国生产。

现代科学技术和现代管理是推动经济发展的两个车轮。我们在进行社会主义建设时,不仅需要先进的科学技术,而且还需要现代的管理技术。学习和研究国外的现代管理,取其精华,去其糟粕,结合我国的实际,建立起具有我国特点的社会主义现代管理的理论和方法,这是我国各级管理工作者和管理科学研究工作者的光荣任务。

为了使我国读者对国外现代管理的现状和发展有所了解,以资借鉴,我们组织翻译和出版这套《现代管理译丛》。这套译丛包括现代管理的理论、方法、手段及其具体应用。有些管理手段虽然不是新出现的,但近年来有新的发展,同时又是现代管理的基础,故也收入本译丛。这套译丛基本上选自国外七十年代后期的著作。这些著作多被作为高等管理学校的教科书或教学参考书,内容比较系统而全面,概括了现代管理的新发展,在理论上和实践上有较高水平。原著的作者多为各国著名学者,或在著名的高等院校任教。但由于条件和水平的限制,这里所选的不尽是国外最优秀的著作,译校工作也难免有不妥之处,希望读者提出宝贵意见,使之更臻完善。

本译丛适合于高等学校管理专业的教师、高年级学生、研究生以及管理工作人员和研究人员阅读。

译 者 的 话

《工业企业诊断基础》是日本中小企业诊断协会为了普及企业诊断知识而组织编写的一套启蒙读物。原书共八册，包括八个方面的内容。我们根据我国的国情和需要，从中选译了四个方面（原文前五册），由机械工业出版社分四册出版。这四册的内容分别是：第一篇，总论；第二篇，工业经营基本诊断；第三篇，生产诊断技法；第四篇，市场营销诊断技法。

“诊断”一词的原意是“看病”，“企业诊断”中的“诊断”则是从医学中借用来的。它的含义是，企业内部或外部的诊断人员，通过调查研究、分析判断，发现并弄清企业存在的问题及其原因，“对症下药”地提出解决问题的建议，使经营不良的企业得以改善，使濒于危险的企业得到“起死回生”，并获得兴旺和发展。在我国，也有把“诊断”译作“咨询”的。我们觉得“诊断”更为形象，故仍采用了日文中的汉字原词。

企业诊断对企业来说，是非常需要的。不仅经营情况不好的企业需要这种诊断，就是经营情况较好的企业，也需要经常进行整体或局部的诊断，以便及早地发现问题，采取改善措施。因此，企业诊断在日本已形成了一个行业，不仅大企业有自己的诊断组织和诊断人员，而且社会上也有一支数量很大的以诊断为职业的面向中小企业的诊断士队伍。

日本的企业诊断技术引进我国已有数年，对一些企业实行诊断的结果证明是有效的。但是，我国的诊断人才还非常缺乏，诊断技术还很不普及。特别是在企业通过实行经济体制改革并获得自主权的今天，每个企业欲图正确地确定经营目标，加强经营管理，求得持续和稳定的发展，就更需要经常地、定期地进行诊断。因此，培养诊断人才，掌握诊断技术，更是迫在眉睫。

这套书虽然是针对中小企业的情况写的，但其原理和方法同样适用于大型企业。我们希望这套书的翻译和出版，能为我国企业诊断人才的培养提供一套基础读本，能为需要了解、掌握企业诊断知识的企业领导干部和管理人员提供一套阅读材料，能为大专院校管理类专业的师生提供一套教学参考书。

我们在翻译过程中，力图保留原著通俗易懂的特点，但因原著执笔者多达数十人，文笔各异，再加上译者水平所限，错误和缺点在所难免，恳请读者批评指正。

译 者

一九八五年十二月于北京

原 序

《工业诊断基础》是把本协会过去所编的《新版·企业诊断指南（工业篇）》分成八个分册出版的丛书。

《新版·企业诊断指南（工业篇）》作为阐明有关工业诊断基本方针的系统性标准读本，已得到应有的评价。不过，因为它是一本大部头的书，所以，各方面都迫切期望发行比以往更便于得到的分册版本。

为了达到上述目的，我们计划把分册版本编成这么一套丛书，即内容上与《新版·企业诊断指南（工业篇）》的原版相同，是一本便于研究、利于学习的书，同时，在价格方面也是一本唾手可得的书。

我相信，这套书有助于促进经营管理、提高管理技术，并对工业诊断的普及宣传和启蒙教育有更大的裨益。

此外，在本丛书发行之际，谨就各位执笔者对本人的真挚友情深表谢意。

社团法人 中小企业诊断协会
会长 橋口 隆
一九七八年一月

目 录

《现代管理译丛》出版说明

译者的话

原序

第一章 现代中小企业的现状与动向	1
§ 1-1 中小企业的地位及其特征	1
一、中小企业的定义	1
二、中小企业在日本制造业中所占的地位	1
三、中小企业存在的领域及形式	3
四、中小企业的特征	5
§ 1-2 中小企业在经营活动诸方面的特征	7
一、最高经营负责人方面的特征	7
二、在经营管理方面的特征	8
三、在生产活动方面的特征	8
四、在销售活动方面的特征	8
五、在劳务活动方面的特征	8
六、在财务方面的特征	9
七、在通过合作或协作以谋求提高经济效益方面的特征	9
§ 1-3 技术革新	9
一、技术进步与企业经营	9
二、技术进步与技术革新的今后方向	10
三、技术进步的因素与中小企业中的技术等级差别	12
四、中小企业为使技术进步应采取的对策	13
§ 1-4 中小制造业与劳动力问题	14
一、劳动力不足,持续维持高工资标准	14
二、增大对年轻工人阶层的依靠	15
三、工人的价值观的变化	15
四、缩短工作时间,普及一周两天休息制	16
五、充实企业福利	16
六、增加单调劳动	16
七、增加知识工人	16
八、工作条件的环境因素化	17
九、国外企业的劳务管理	17
十、工人的市民意识越来越浓厚	17
十一、为展开经营战略而变革人的结构	18
十二、全企业起来应付的时代	18
§ 1-5 中小型制造业与当今的消费者主义	18
一、“消费者意识的经营”与消费者主义	18
二、消费者运动的一般动向	20
三、日本消费者运动概况	21
四、对待消费者运动的基本姿态	24
§ 1-6 中小型制造业与知识集中化课题	25

一、适应新的社会体制	25
二、向知识集中的生产结构转移	26
三、多样化与新需要的方向性	27
四、开展知识集中化的实际情况	27
§ 1-7 中小型制造业与国际经营问题	31
一、资本交易的自由化	32
二、特别优惠问题	34
三、日本同发展中国家(地区)的关系	38
四、通货调整及给中小企业的影晌	40
五、中小企业的国外投资现状	40
第二章 工厂诊断的发展与现状	45
§ 2-1 科学管理方法的形成与发展	45
一、科学管理方法的范围与时代背景	45
二、科学管理方法的本质及对它的批判	45
三、科学管理方法与咨询	46
四、世界经营咨询的概况与动向	47
五、今后经营咨询的领域	48
§ 2-2 科学管理法传入日本	49
一、开始引进的时期(1911~1921)	49
二、开花发展时期(1922~1931)	50
三、备战时期与战争时期(1932~1945)	52
四、战败被占领时期及第二次引进时期(1946~1956)	53
五、经营管理在高度发展时期的进步与重新考虑(1956年以后)	54
§ 2-3 日本诊断制度的展望与课题	55
一、诊断的萌芽与现状	55
二、中小企业诊断制度	56
§ 2-4 高级化、集团化的课题	66
一、在日本经济高速发展时代的高级化、集团化课题	66
二、在日本经济稳定发展时代的高级化和集团化的课题	69
第三章 中小企业诊断的意义及体系	74
§ 3-1 诊断的社会与经济意义	74
一、诊断的意义	74
二、诊断手法的特征	74
三、与面向未来相结合的诊断	75
§ 3-2 诊断的对象与范围	75
一、诊断的对象	75
二、经营基本诊断和部门诊断的关系	76
§ 3-3 诊断的推行方法	78
一、分阶段来看诊断的顺序	78
二、分析问题	80
三、根据事实进行分析	80
四、进行调查的方法	80
五、调查的实际情况	81
§ 3-4 经营成果的掌握	85
一、引言	85
二、数字的掌握	87

第一章 现代中小企业的现状与动向

§ 1-1 中小企业的地位及其特征

一、中小企业的定义

在日本可以称为中小企业的是指什么范围的企业呢？根据法律的定义，便可以给出一个大致标准。具体来说，在中小企业基本法（见1963年第154号法律^①）的第二条中作了下述规定：“根据本法律，作为要采取的政策对象的中小企业大体列举在下列各项条款中，其范围规定到各项实施的政策上，这些政策是为达到前一条款所规定的目标而要采取的一系列高效率的措施。（1）资本额或总出资额在一亿日元^②以下的公司、平时经常雇用的工作人员在三百人以下的公司和个体户均属中小企业范围，它们所经营的业务以工业、矿业、运输业及所属的其他行业为主。（2）……”。

不过，把中小企业这一概念仅仅限定在特定规模范围内是毫无意义的。原因是，中小企业同超过上述范围的大企业之间还存在有质的差别。如果不承认这方面的问题，那就没有必要对二者加以区别了。

在中小企业基本法中所规定的中小企业范围如下所述：不仅承认在大企业和中小企业之间存在着质的差别，而且认为这方面还存在着问题。同时应该注意的是，对解决问题的措施的范围已在法律上作了技术性的阐述。

在中小企业基本法第二条中之所以要中小企业名称、范围作出明确的规定，也不外乎出自于上面所列的这些理由。

二、中小企业在日本制造业中所占的地位

企业规模相对地小是中小企业固有的问题，不过，对具有这种问题的企业实体进行确切的统计，那是不可能的。因此，只能大致按照中小企业基本法中所规定的外观标准，来概观中小企业在全国制造业中所占的地位。

如果从一开始就研究中小企业经营单位（或厂家）在整个制造业经营单位（或厂家）中所占比例的话，那么就请看表 I-1-1^③ 所列数据。由表 I-1-1 可知，中小企业厂数以绝对的优势占整个制造业总数的 99.4%，而且这种比例经过十年的时间推移，根本没有发生什么变化。但是，中小企业所雇用的工作人员却在 70% 左右波动着。

由此可知，中小企业在全国制造业中所占的地位大到何种程度，不就一目了然了吗！

可是，中小企业是个笼统的概念。原因是在中小企业中，从接近大企业规模的企业到只有经营者本人从事业务活动的零星企业，变化幅度较大，因此还要进一步把规模分成更细的等级来研究它们各自的地位。其结果分别如表 I-1-2～表 I-1-4 所示。

① 此处原文为昭和三十三年，相当于公元1963年。昭和是日本天皇现在使用的年号。为方便读者，译文把所有昭和年份全部换算成了公元年份，并不再一一加注。——译注

② 按1983年10月24日人民币与外币汇价表，100日元折合人民币八角三分七厘。因此，一亿日元约合83.7万人民币。——译注

③ 原文中图、表编号是不分的。为了方便读者，我们在翻译过程中将图、表分别进行了编号，并加了表头和图题。——译注

表 1-1-1 按产业规模划分的厂数和职工人员数字年表

		厂 数				职 工 人 员 数			
		中 小 企 业		大 企 业		中 小 企 业		大 企 业	
		单位数	占总数比例 (%)	单位数	占总数比例 (%)	职工人数 (个)	占总数比例 (%)	职工人数 (个)	占总数比例 (%)
制 造 业	1963年	615779	99.4	3624	0.6	7246880	69.6	3168298	30.4
	1965年	664338	99.4	3888	0.6	7956258	70.5	3332859	29.5
	1969年	733337	99.4	4504	0.6	8679937	69.0	3907397	31.0
	1972年	788619	99.4	4763	0.6	9209146	69.2	4088508	30.8

注：① 本表根据国家总理府《厂家统计数据》制成；

② 职工人数不满300名的，统称为中小企业。

表 1-1-2 按制造业规模分级的厂家数字年表

(单位：个)

年 份	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
规模(人)									
1~9	415544	410282	404971	433431	435471	431188	475058	479376	472047
10~19	65032	61109	74451	81132	83403	84462	88773	88701	87300
20~99	70069	69815	65535	66936	66109	66123	67824	69007	68604
100~299	9236	9614	9566	10013	10198	10669	11096	11457	11397
300~999	2720	2817	2853	2877	3002	3122	3297	3436	3350
1000以上	699	738	730	743	775	824	878	894	854
合 计	1~299	599908	550820	554523	591212	595181	598412	642751	648601
	300以上	3419	3555	3583	3620	3777	3946	4175	4330
总 计		563327	544375	558106	594832	598958	602388	646926	652931

注：本表根据总理府通商产业省《工业统计表》制成。

表 1-1-3 按制造业规模分级的职工人数年表

(单位：千人)

年 份	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
规模(人)									
1~9	1634	1643	1599	1079	1728	1754	1892	1910	1866
10~19	911	864	1050	1148	1183	1201	1263	1262	1236
20~99	2706	2715	2630	2698	2695	2709	2795	2850	2839
100~299	1501	1557	1551	1621	1655	1726	1794	1859	1848
300~999	1374	1435	1446	1461	1528	1588	1676	1751	1709
1000以上	1302	1687	1645	1154	1765	1885	1992	2041	1966
合 计	1~299	6752	6779	6830	7176	7261	7390	7744	7882
	300以上	2976	3122	3091	3115	3293	3473	3668	3798
总 计		9728	9901	9921	10291	10554	10863	11412	11680

注：本表根据总理府通商产业省《工业统计表》制成。

表 1-1-4 按制造业规模分级的产品出厂额年表 (单位: 10亿日元)

年 份	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
规模(人)									
1~9	1468	1644	1696	2025	2344	2717	3402	3987	4233
10~19	1331	1437	1798	2219	2688	3134	3860	4487	4742
20~99	5173	5877	6182	7148	8478	9746	11518	13587	14462
100~299	4005	4715	5051	5994	7109	8270	9705	11671	12462
300~999	5075	5859	6400	7291	8836	10343	12213	14561	15777
1000以上	6788	8150	8371	9524	11707	14068	17409	20742	22219
合 计									
1~299	11977	13674	14726	17386	20619	23867	28485	23732	35899
300以上	11845	14009	14771	16815	20543	24411	29622	35303	36996
总 计	23822	27683	29497	34201	41162	48278	58107	69035	72895

注: 本表根据总理府通商产业省《工业统计表》制成。

首先, 当研究厂家的数目时可以知道: 职工人数在 1~9 名规模级的零星企业, 占整个企业总数的 75%; 同时, 职工人数在 100 名以内的厂家则占整个企业的 95%。因此, 在日本全国企业中大多数是零星企业厂家。

其次, 当研究职工人数时可以看到, 1~9 人规模级零星企业的职工人数占整个制造业职工人数的 16%, 而不满 100 人规模级的企业职工人数, 则接近整个制造业职工人数的 52%。这样, 零星小企业在制造业中所占的地位, 无论从厂家的数目来看, 还是从职工人数来看, 都是很高的。

接着, 就制造业的规模差别对制造业产品出厂额的比例进行研究, 结果得到, 1~9 人规模级的零星企业的产品出厂额只占整个制造业的 6%, 而 99 人以下规模级的企业产品出厂额仅为整个制造业的 33%。就是把 1~299 人规模级的企业全部加起来也还不到整个制造业的 50%, 而半数以上的产品出厂额是由大企业所生产。而且, 其中零星小企业的地位尤为低下。因此, 零星小企业的职工人数虽占相当高的比例, 而它们的产品出厂额所占的比例却是显著的低。

此外, 当研究净产值生产额的比例时, 中小企业的比例, 尤其是零星小企业的比例要比出厂额的比例略有提高。表 I-1-5 大体表示了这种趋势。

三、中小企业存在的领域及形式

尽管制造业中中小企业厂家所占的比例相当之高, 然而在同一个业务领域里却不能与大企业并存。当分别按行业进行研究时, 既存在由大企业全部承担的行业领域, 也存在由中小企业或零星企业所支配的行业领域。

中小企业存在较多的行业有哪些领域呢? 总的来说, 属于下述行业的居多, 即食品制造业、纤维及服装用品制造业、木材及木制品制造业、家具制造业、印刷及与其相关的行业、纸及纸品制造业、革及革品制造业以及其他制品制造业等。上面列举的行业的全部或一半以上均由零星中小企业所占据。而中小企业在陶瓷工业及砖瓦、石灰制造业、钢铁、机械制造及金属制品等制造业中不过占据半数。进一步来说, 化学制品、橡胶制品、石油及煤炭制品

表 1-1-5 不同规模制造业的净产值生产额年表 (单位: 10亿日元)

规 模 (人)	年 份	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
1~9		636	739	765	930	1085	1276	1611	1933	2034
10~19		509	541	723	902	1074	1243	1537	1836	1922
20~99		1841	2029	2095	2429	2893	3406	4088	4844	5223
100~299		1312	1485	1565	1885	2338	2777	3250	3960	4302
300~999		1519	1720	1839	2177	2765	3289	4063	4766	5135
1000以上		2249	2752	2687	3134	4055	4771	6001	7232	7118
合 计	1~299	4298	4793	5148	6146	7389	8702	10486	12574	13481
	300以上	3768	4472	4526	5311	6820	8060	10064	11998	12253
总 计		8066	9265	9674	11457	14209	16762	20550	24572	25734

注: 本表根据总理府通商产业省《工业统计表》制成。

制造业、有色金属及其制品制造业等则大多数由大企业所占据, 而中小企业的活动领域则微乎其微。

这样, 零星中小企业主要活动的领域往往在轻工业领域中与消费资料相关的方面, 而化学工业领域、与产业相关的领域则为大企业活动的领域。这就表明, 中小企业活动的领域和大企业活动的领域存在着差异, 且在各自固有的领域内发挥着自己的优点。

因此, 可把对中小企业有利的领域所具有的特征大体归纳为如下七个方面:

1. 对同种产品的需要不集中的;
2. 在原材料供应上有限制的 (原材料是非等质的或供应量不大的);
3. 因技术方面的限制而难以机械化的 (不能应用大量生产技术的产品及特种工艺品等);
4. 交易因运输方面的限制而限定在一定地区内的;
5. 需要方面变动大的;
6. 在需要方面和原材料的供应上有季节性的, 或只能在特定季节进行生产的;
7. 不需用多少资本和技术的。

上面所列领域的特征, 归根到底都是大规模经营所得不到利润的领域。换句话说, 也就是中小零星企业有活动余地并能获利的领域。

不过, 这种情况会受到技术进步或原材料供应因素、需要因素等的变化以及交通运输等因素的变化的影响。因此, 会有这种情况出现: 过去曾经是对中小企业有利的领域, 今天却变成了对大型企业有利的领域。另一方面, 也会有这种情况出现: 过去曾经是对零星企业有利的领域, 今天却变成了对中型企业有利的领域。

在特定地域内, 中小企业有利性的增减是随选地条件的变化而变化的。同时, 特定行业的有利性, 也将随着国际间竞争条件的变化而变化。

在中小零星企业中, 多数都不能随意变更业务范围, 因而中小企业的活动领域都是因为有利的中小零星规模的生产而合理地存在的。不过, 其中也存在不少这种不合理的情况, 即尽管企业的规模对企业不利, 但是, 生产却仍在持续不停地进行着。

另外,从中小企业所在的行业来说,以具有悠久传统的行业居多,其中又以集中存在于特定区域并形成产地的居多。目前,全日本大约有三百个产地。在这些产地,往往靠其内部所构成水平或垂直的分工结构,并靠建立分工与专业化而提高效率的生产结构,或者靠充实产品品种及促进技术进步等方式来获利者甚多。但另一方面,也会出现因活动领域日趋缩小而导致竞争加剧,或者因产地全部企业的活动一律停顿而构成严重社会问题的情况。

此外,从中小规模企业的性质来看,由于它们不得不在特定的活动领域里形成专业化生产,因此,它们中的绝大多数不得不在同最终需要者相隔绝的形态下进行生产。正因为如此,往往也会出现下面一些现象,即在有直接交易关系的大企业附近集中选址,或者为特定的大企业充当承包厂,或者纳入大企业的体系之下,因而多数都失去了经营的自主性。

四、中小企业的特征

前面讲过,同大企业相比,中小企业具有独特的问题,所以要区别并认识它。那么对于中小企业来说,它究竟具有哪些问题呢?最能说明问题的特点是中小企业的净产值生产率低和职工工资低这两点。

表 I-1-6 表示了截止到七十年代初制造业中各规模级中小企业的净产值生产率与大企业相比的演变情况。表中明确表示出,中小企业中一个职工所产生的净产值额,仅仅不过是大企业的一半。而且规模越小,它的净产值生产率也越低。职工人数为 1~3 名的规模级,其产生的净产值只有大企业的 20~30%。不管其原因是什么,总之,中小企业职工所产生的净产值只不过是大企业的一半这一事实,不得不说是浪费了社会上“人”这种宝贵资源。

表 I-1-6 制造业的净产值生产率级差表(将大企业定为100时的百分率)

规 模	年 份 百 分 比	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
1~3(人)		22	22	23	23	21	22	22	22	23
4~9		34	35	36	35	34	35	34	36	36
10~19		44	44	47	46	44	45	44	46	47
20~99		54	52	54	53	52	54	53	54	55
100~299		69	67	69	68	68	69	66	67	70
10~299		57	55	57	56	55	57	55	56	58
1~299		50	49	52	50	49	51	49	50	52

注:本表根据国家总理府通商产业省《工业统计表》制成。

由上述原因所导致的必然结果如表 I-1-7 所示。

表 I-1-7 制造业中每个职工的工资级差(将大企业定为100时的百分率)

职工人数	年 份 百 分 比	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
1~3		12	12	12	12	12	12	16	13	13
4~9		43	44	44	44	45	46	47	47	47
10~19		61	64	61	61	62	63	64	63	62
20~99		67	70	70	69	71	71	71	70	71
100~299		76	77	78	78	78	78	77	77	77
1~299		60	62	62	62	63	63	63	63	63
10~299		68	71	70	70	71	72	71	71	71

注:本表根据国家总理府通商产业省《工业统计表》制成。

由于中小企业的上述情况，就必然产生如下的结果：正如表 I-1-7 中所示，中小企业职工的工资水平比大企业职工的工资水平要低得多。虽然从整个中小企业来看，其工资水平停留在大企业工资水平的 70% 左右，但是，1~3 名职工的零星企业的工资却只处于大企业工资水平的 12~13% 的水平上。

过去，当研究中小企业在日本制造业中所占地位时，虽然存在着下列情况，即中小企业虽然雇用着整个制造业的职工人数的 70%，但其生产额或净产值生产额所占比例却仅占整个制造业的 50% 左右。其原因就在于中小企业的净产值生产率确实太低。这就是说，零星中小企业中一名职工工作所创造的价值，平均只有大企业的一半。因此，付给职工的工资当然也比不上大企业。

一般来讲，中小企业净产值生产率低有如下两方面的原因：首先，同大企业相比，中小企业的生产效率处于较低的地位，也就是说，物质生产率差。其次，除上述原因之外，还有一个原因是，中小企业的交易能力相对较弱，结果被大企业挤得处在不利的交易地位上，所以在实现其价值方面也就存在着弱点。

当深入研讨上述中小企业净产值生产率低所代表的这类固有问题是出于什么原因时，便可知其根源在于中小企业所具有的固有特征上。

现将中小企业的特征阐述如下：

首先，与大企业相比时，中小企业的特征在于它和大企业有着不同的体质。中小企业所具有的是其经营者肩负无限责任的一种个人营业的性格，而大企业却仅仅在其出资限度内负有限责任，而且大企业的经营者是和所有者分离的专业经营者，因此它不受个人的影响。这种差异当然会给企业经营者的根本经营态度以很大的影响。这就是说，大企业的经营者积极致力于企业的成长与发展，愿意采用适应环境变化的进步经营态度。而中小企业的经营者则厌恶冒险，其志只在维持和保护本企业财产的安全上，因此，对适应环境变化的经营变革则漫不经心，结果往往采取一种经典式的保守经营态度。尤其是零星企业，其经营者就是所有者，同时还是劳动者即工人，其经营是谋生性的，因此干脆以维持生活作为最根本的经营方针。在这样的零星企业中是看不到任何企业家精神的。另外，多数小企业是一家财产相传下来的企业，这种企业多具有全家赖以从事劳动并获得生活资料这样一种家庭手工业的性格。这也是在近代企业或者现代经营方式中所看不到的。由上述各点所产生的经营态度上的不同，正是把中小企业同大企业区分开的首要特征。

其次，大企业能够获得大规模经营的利益，而中小企业却不能获得这种利益。提到规模一词，它包含有下列两方面的含义，一方面是表示其形态的大小，另一方面是表示其活动量的大小。在这里，后者，即活动量的大小才是问题的核心。通常，每一单位产品的成本是由生产该产品所需直接成本和各种间接费用分配到该产品上的份额之和来求得的，其中后者，即间接费用是生产量越大，它所占比例越低，这是十分明显的。总而言之，生产量越多，单位产品的成本就越低，因此也就越有利。这种情况不仅见于生产方面，而且在经营的所有方面都可见到。

这样，活动量越大，成本就越低。这正是形成同种业务范围内中小企业产品生产率低的主要原因之一。

其三，当零星中小企业把产品或劳务卖给大企业时，因为其交易能力不及大企业，结果容易形成买方垄断的状态。另外，当中小企业购进大企业的产品或劳务时，因为其交易能力

敌不过大企业，结果容易形成卖方垄断的状态。这样，从大企业方面来看，由于竞争对手少，结果能有意识地或无意识地利用其垄断势力而进行有利的交易。而在中小企业、零星企业方面，因为竞争对手多，结果便处于接近完全竞争的状态，因而根本无利用垄断势力之可能，于是就不得不同大企业进行着不利的交易。上述情况正是中小企业的价值实现性变得不高的主要原因。

其四，因为中小企业依靠相对少的人员来从事经营，所以，没有象大企业那样多的经营管理人员，同时也不能运用各种各样高度企业化、专业化的经营管理方法。另外，中小企业中因为具有经营者就是所有者，同时也是劳动者即工人这一特有的性格，或者因为其具有生活行业及家庭行业的性格，以及因为常常只靠家族或亲属来巩固经营的阵容，所以，经营者或经营管理方面往往不得其人。结果，经营管理差这个问题也就成了中小企业所具有的特征之一。

然而，中小企业由于没有那么多的搞经营管理的职能人员，由于没有实现企业化，同时其经营者就是所有者，因此，它也具有以下两个方面的有利之处，即既可以迅速决定采纳有关经营方面的动议，也便于及时进行经营中的小转变。

一般来说，上述这些特征足以表明，中小企业、零星企业的经营形式与特征都不及大企业，由此便产生了中小企业的第五个特征，即企业活动范围有限这一种性格。换句话说，同大企业相比，由于经营能力差，因此尽管在景气时，中小企业的业务也能够活泼发展，可是一旦到了萧条时期，对中小企业及零星企业的需要就会减少，甚至停止。因此，它们就被迫处于充当大企业在景气变动中的调节阀的境地。正因为这个原因，零星中小企业有着被人们通称的多生多死的特征。

虽然上面列举了中小企业的综合特征，但是，未必每一个中小企业都具有上面列举的那些特征。零星企业种类繁多，各厂家之间差别极大，这正是它们的第六个特征。在中小企业、零星企业中，固然存在着许多停滞、衰退的企业，但也有一部分企业具有大企业所不及的优越技术并实现着高的生产率。此外，也还有一些正处于获得显著成长发展之中的零星中小企业。

如果能考虑上面所列举的特征，弥补或改善中小企业的不足之处，或发扬其优点来开展经营，那么，中小企业还是可以提高生产率，获得高收益，并且也能得到迅速发展的。但是，如果不做上述这种努力而漫不经心地继续经营下去，那就不得不作为一个有着许多问题的不合理的存在而进行艰苦的经营。

§ 1-2 中小企业在经营活动诸方面的特征

现将通常所观察到的中小企业在经营活动诸方面的特征列举如下。

一、最高经营负责人方面的特征

首先，由于中小企业的经营者同时就是所有者，因而，虽然是一个并不具备专业经营者的见识与能力的人，但因为他自己所有者或者是所有者的家属，于是便登上了经营者的职位。这种情况是很常见的。此外，由亲属担任企业后继人的也很多。正因为这个原因，增大了未必是由胜任者当经营之要冲的可能性。

进一步来讲，当所有者即经营者死亡时，也会因继承税等等原因而发生被迫缩小经营规

模的事情。或者，因在亲属、家族中找不到适当的后继人之类的原因，难免会发生经营无法继续下去的危险局面。

除上述这些经营负责人的素质问题而外，由于中小企业的经营方针多陷于保守，因而往往因抓不住企业成长发展的时机而导致失败。这也是一个问题。

二、在经营管理方面的特征

上一节中已经讲过，中小企业中经营管理人员极少，有时往往只有一名或数名经营者。

正由于这个原因，公司里缺少熟悉专业技术的经营管理人员，因此，难以进行科学管理。尤其是在诸如生产管理、库存管理、销售管理、财务管理、劳务管理、事务管理等方面能制订明确的计划，并在此基础上予以切实有效的实施，进而重新考虑其结果，以便在下次改进时使之得以有效的利用而排除不经济、不稳定、不合理的弊病，从而使有可能提高业务效率的种种技法得到圆满的施行等方面，就更难望其做到了。

此外，在综合管理方面也是如此，能够全盘推测未来环境变化的动向并以此来指导经营的人极为罕见，而只追求眼前利益进行经营的人则是多数。

由于这种情况，多数中小企业在经营上容易陷入散漫状态。因此，它们便潜存着在萧条的时候遭受倒闭破产的厄运。

不过，如果能够得到适当的人来担任经营者，那么，还是有可能有效地利用中小企业易于转产的有利条件，迅速地适应变化了的环境，使企业得到成长与发展的。

三、在生产活动方面的特征

中小企业的生产活动尽管多是在大规模生产发挥不出效益的领域中形成专业化，但是，正因为这个原因，其生产形态多为多品种少产量的方式，同时，多数都是劳动密集型的生产。

但是，在防止公害的设施等方面，生产规模越小，所支出费用就相对地越高。在获得原料方面，也同样是产量越少，所花费的费用就相对地越多。

此外，尽管生产技术有着惊人的进步，然而对于中小企业来讲，这些技术的引进则往往比较缓慢。它们中的绝大多数不具备自己研制新技术的能力，因此，在技术方面同大企业的差距越来越大。

四、在销售活动方面的特征

在中小企业中，半数企业是作为特定的母企业的承包单位来从事生产活动的，自己无需积极地进行销售活动。不过，即便是那些自己在积极进行销售活动的厂家，也极少能够做到对产品从出厂直到被需要者采购、使用的全过程加以考虑，并且促进其顺利流通这样的真正的市场营销活动。因此，它们当中的大多数仅仅停留在直接向顾客销售的活动上。

同时，销售活动的内容也多是迎合客户需要的服务。

此外，对于已经开始建立了交易关系的手，他们决不肯主动去更新这种关系，而且也很少采取发展更为有利的客户的行动。

因为上述中小企业的这种销售活动是消极而保守的，所以，在许多行业中仍然残存着极其不利的交易习惯。

五、在劳务活动方面的特征

一般来说，同大企业相比，中小企业往往只能利用质量较差的劳动力。

由于对中小企业缺乏信任感或由于它们的工资、劳动条件、福利卫生保健等都比较差，

因此，在多数情况下难以雇用到新毕业的学生，在劳动力供求关系紧张时，就常常陷入劳动力不足的困境。

进一步来讲，中小企业的同族企业性格与下述情况相关联，即经营者对维持个人的财产比对本企业的成长发展还热心，这也是妨碍职工士气的最大因素。

在中小企业的经营者当中，由于把企业视为个人财产，因而不能摆脱旧时代的雇用关系习性的相当之多。同时，由于他们不熟悉近代人事管理的技法，因而在通过对职工进行合理的安排和培训等措施来谋求提高乃至充分发挥他们的工作能力，这一方面也多半是无能为力的。

但是，从另一方面来看，由于经营者同职工之间个人接触的机会较多，因而有可能防止劳资关系的恶化，这就为提高职工的士气提供了较好的可能性。

六、在财务方面的特征

从财务角度来看，中小企业的特征是资金筹措能力差。中小企业资金的筹措范围局限于经营者个人或其家族的财产以及信贷，难以象大企业那样广泛地利用社会资本。另外，在向金融机关借款时，同大企业相比，往往因信誉能力不足而被迫接受不利条件。

进一步来讲，当同大企业交易时，因交易双方立场的不同，故当银根奇紧时，往往会出现由于大企业拖延付款而遭受牵连的现象。

另外，零星小企业在经营过程中对家庭支出和企业收入不进行分别计算，所以多不具备企业应有的经济核算体制。

此外，有些企业的财务会计体制即便完备，也只是停留在编制商法和税法所要求的报表和附件上。至于进一步为搞好经营管理而推行管理会计制的则为数甚少。

七、在通过合作或协作以谋求提高经济效益方面的特征

上面所列举的中小企业在经营活动诸方面的各种特征，如果换一个角度来看，就不难看出，若进行合作或协作就有可能获得较大的经济效益。

就规模利益起作用的领域来讲，通过共同合作的方式可以获得和大企业一样的效果；还可以通过分工和专业化，使企业和企业相互起到补充作用，从而能够明显地提高整体的竞争能力。

上述这种余地还是颇大的。这也是中小企业在经营活动方面的特征之一。

§ 1-3 技 术 革 新

一、技术进步与企业经营

为了高效率地生产我们生活中所必需的各种产品和劳务，人们利用从自然界所获取的资源来进行各种经济活动。但是，在日本这样的以财产私有和自由竞争为前提的经济体制条件下，上述的大部分活动都是由企业来承担的。因此，企业正是在高效率地生产和提供人们所需的产品和劳务这一点上有其存在的意义。一个企业所获利润的大小，正是由它的生产效率的高低来决定的。

生产为人们生活所必需的产品和劳务的方法就是技术。人们总是不断地努力来谋求实现技术进步这个目标。其结果便是实现了以较小的努力来满足更多的需要，并进而使人们在生活当中得以使用到更多的产品和劳务。