

7.6 纺织行业诊断指导

7.6.1 调查企业的现状

(1) 概 要

本次调查实施前进行的预备调查的报告书中有这样的记述：「中国纺织品的产量占世界的 6 分之 1。特别是杭州近郊是中国一个巨大的纺织产品集散地，至今纤维·纺织产业仍占有优势。」

该报告书 71 页中有如下附表。

表 7.6-1 全市年销售额在 500 万元以上产业的种类、规模特征

	8 个行业总计	纺织产业	比例 (%)
工业产值 (万元)	6,309,390	1,454,841	23.0
企 业 数 (家)	1,161	273	23.5
职工人数 (人)	477,300	119,877	25.1

从上表可以看出，在杭州市，纺织行业现在也占了很大的比重，因此对其也给予了很高的期望，但成为此次调查对象的纺织行业的企业仅 9 家。

通过与杭州市经济委员会中小企业处协商，选定纤维产业企业 5 家（1.8%）和其他产业企业 2 家，对这 7 家企业进行了走访调查。

以下将通过对 7 家企业的访问了解到的纺织行业的情况进行记述。7 家企业的一览表如表 7.6-2 所示。

表 7.6-2 访问企业一览表

企业编号	主要产品	企业形态	规 模	1999 年 销售额 (千元)	2000 年 10 月时 的总人数
T-001	高级女装缝制	私 营	中等规模	106,520	667
T-002	棉·化纤纱、纱染色、 圆型针织衣料	国 有	中等规模	53,170	380
T-003	棉制品、无纺织物、 染色等 19 个行业	乡镇（集体）	大 规 模	200,000	2,000
T-004	羊毛·合成纤维、 纬编产品	私 营	中等规模	16,400	310
T-005	横 机	国 有	中等规模	13,350	450
T-006	电线绝缘材料	私 营	中等规模	103,230	170
T-007	棉 纱	私 营	中等规模	79,000	480

（注）规模分类按以下原则

大规模企业：资本金在 5,000 万元以上且职工人数在 500 人以上

中等规模企业：介于大/小规模之间

小规模企业：资本金不足 500 万元、或者职工人数在 100 人以下

对 7 家企业按经营形态以及其变迁来分类的情况如表 7.6-3 所示。

表 7.6-3 按企业形态及变迁对访问企业的分类情况

企 业 形 态			企业数	企 业 规 模		
企业的变迁				大型企业	中型企业	小型企业
国 有	民营化 (股份制)	即将转制	1 家	—	T-005	—
		预计 1 年后	1 家	—	T-002	—
乡 镇	19 个行业的企业集团 (2 项新事业正在筹备中)		1 家	T-003	—	—
私 营	收购破产乡 镇企业	1990 年	1 家	—	T-004	—
		1997 年	1 家	—	T-007	—
	私 营		2 家	—	T-001 T-006	—
	合 计		7 家	1	6	—

(2) 纺织行业的中小企业

通过走访调查以及问卷调查了解到的纺织行业 7 家中小企业的现状如下。

1) 经营方针

经营者明确地提出了经营方针、经营战略的企业，充满了活力，各项企业活动也开展得很积极，这是理所当然的。

方针等在各处体现出来，「质量第一」、「安全第一」、「市场导向」、「提高技术・新产品开发能力」等随处可见，计划经济向市场经济的意识转换也处处可以感觉得到。但是，某些企业实行多元化经营，对各项事业・各部门采取独立核算制度进行管理，在非常不合理的环境下开展企业活动。另外，也有企业由于受过去「负面遗产」的拖累，企业虽然很努力，但由于经营基础薄弱，一直在惨淡经营。

2) 企业有组织的活动

有的企业虽然组织机构完善，但责任范围不明确，未能发挥出应有的功能。不用说各部门内部，与其他部门的联络・沟通不充分，在工作上无法解决问题的情况非常常见。

特别是对于「投诉」问题，本应该作为的公司的事情，与「对方」一起认真地对待解决，但是看到的倾向却是责任人与对方进行交涉，只要当场能随意敷衍过去就行了。作为企业，建立对待、处理这类问题的体制是有必要的。

「投诉」也是获取「客户的信任」的一个很好的机会。负责销售的人员和负责生产的人员密切配合，及早制定・实行防止再次发生的对策，解决问题之后，自然会得到「客户的信任」，这与扩大销售也是相关联的。

在某家企业，组成了技术开发小组，进行能满足客户要求的「新产品开发」，同时严格生产管理，绝对保证在交货期到期前的几天交货，完全得到了「客户的信任」。这家企业为能做卖方主导的生意而感到自豪。

3) 销售额及人员规模扩大

仅选择纺织产业的 4 家企业看其销售额情况，1997 年以后逐年增长，1999 年度比上年增长 20.3%，2 年共增长 30.7%。这为 T-007 企业的设备增强做了很大的贡献。

各企业 2000 年度的情况都比较良好，销售额应该会超过 1999 年。

从人员规模来看，1997 年度 4 家企业的总人数为 1,579 人，1999 年度为 1,832 人，

增加了 258 人（16.3%）。

与销售额（生产量）的增长比例相比，人员的增加比例比较小，可见这是引进合理化设备产生的效果。此外，通过 2 年来看 7 家企业的情况，销售额的增长率为 45.2%（T-006、T-007 的贡献大），人员规模方面，仅 0.8% 的人员增加就适应了需要（合理化设备、装置产业发挥了威力）。一方面，企业基盘不稳定的企业、随着企业形态变更（有国有转变为股份制）正在促进合理化的企业面临着非常严峻的局势。

4) 企业的扩展计划

7 家企业中有 6 家有更新设备或是扩大工厂的计划。具体来看其情况，有 1 家正在更换部分设备；有 3 家工厂正在进行设备扩充建设，预定在几个月后完工。1 家正在筹备 2 项新的事业；1 家计划建设新工厂，正在准备工厂用地；剩下的 1 家由于位于杭州市城市规划改造区域内，所以 2~3 年后不得不搬迁，企业正在研究利用这个机会进行整个企业的合理化。

此外，6 家企业中有 2 家正在规划大规模（从纺纱到缝制产品的整套设备）的工厂建设计划。

纤维产业属于流行产业，80 年代后半期开始，商品的生命周期极端缩短。这种现象使企画・制造方需承受的风险变得非常大。

今后，工厂设计方面，选定恰当的设备、设定恰当的规模，制造出符合市场需求的商品是企业得以生存的最大课题。关键是要密切关注、调查市场・客户的动向，在进行设备规划时，希望把「品种少数量多型生产」向「品种多数量少型生产」的转换列入考虑之中。

到现在，还有进行大规模工厂（例如，纺纱 100,000 锭的规模）建设的国有企业，曾看到很多企业由于工厂管理不完善，几年后设备的开工率呈几何数字式成倍下降。

5) 营销活动及销售渠道

作为生产方法，7 家企业都是实行按订单进行生产的方式。进行的是固定客户多、数量稳定的销售活动和生产活动。然而，按订单生产方式优先客户的要求，有时候会造成生产管理上出乱子，成为导致问题（质量、交货期等）的原因。

3 家企业应该提高自销率，试着活用企业自身的销售点、代理店。

对代理店员工采用合同制，根据销售成绩（销售额、应收帐款回收率等）核定工资，以提高销售人员的积极性。

某家企业于 2001 年 1 月开始在公司的销售部门采用了这种制度，从 4 月份开始以销售为主导制定生产计划，使企业管理计划（销售、财务、投资等）系统化，以使领导阶层做决策以及生产活动能顺利进行。

另一方面，与外资企业合资了的企业更进一步加强与合资方的配合，同时努力利用互联网收集信息，经常掌握市场动向，采用在厂内开发新产品、然后提交给合资方的方式。

使我感到由计划经济转向市场经济后，总算开始为稳固基础采取行动了。

6) 新产品开发

在纺织产业的 4 家企业中，企业内部拥有新产品开发部门，进行这方面工作的企业有 4 家。虽然领域不同，各企业在独自进行活用了新素材的产品开发或是根据客户的要求进行产品开发。为了保护自身的 Know-How（技术诀窍），基本上都是利用本公司的技术。

但是,新项目(无纺织物)与大学共同研究,考虑技术合作方、为开发·获取新技术而努力。此外,新企业为了提高自身的技术力量和开发能力,积极招聘大学毕业生、开展职工教育。例如,将最先进工厂的管理委任给大学毕业、只有2年左右工作经验的年轻职工,将理论与实践通过OJT开展教育。

缝制企业在设计、纸样制作上,机械企业在设计上运用了CAD。

获取了ISO9000认证的企业有3家(其中1家只有2个部门获得认证,另1个部门正在申请),还有1家企业正在申请。

7) 加工技术及设备

走访的7家企业的加工技术及设备的大致情况如下。详细情况在5.6.2诊断指导章节中记述。

- a) 缝制业:特定在原材料以丝绸为主的高级女装上,从内衣到外衣,品种多(一年约在6,000种以上),批量小,从设计到产品完成的生产体制比较完善。尽管丝绸是一种比较难伺候的材料,但缝制技术非常精湛。

缝制设备采用标准设备,缝纫机采用日本制造的,其他的刺绣机、附属设备引进美国、意大利生产的产品。另外,作业环境方面也考虑得十分周到。

- b) 纺织产业:各企业使用的素材各有不同。例如:①有2家使用100%棉的棉纱;②1家使用100%棉以及化纤混纺纱(在原料染色过程中进行混纺、在纱的状态下染色);③有1家使用羊毛·合成纤维混纺纱(同②)。4家企业中有3家同时设有染色车间、针织(纬编、圆型针织、经编)车间、织布车间。

①中有1家企业,创业以来已经是第4年了,进行旧设备的更新、引进经过革新的纺纱设备,目前正在增设先进的纺织设备,急速地在扩大企业规模,工厂管理表面上还过得去。②的技术力量·开发能力都很雄厚,生产高质量的纱,得到客户的好评。

③由棉·麻纺更换成羊毛纺纱设备后,产品面向针织市场,是否盈利方面形势非常严峻。工厂管理方面,6个部门采用独立核算制,生产至上主义反而造成效率低下,使人的感觉是事与愿违。

- c) 横机:这个行业处于一种月产20,000余台、非常艰苦的环境里。该企业的主要产品是手动横机,规模为平均月产700台。由于国有企业特有的产品自制政策,从原料到产出成品过程中的浪费非常大,加工工序除了横机基盘用全自动针槽切削加工以外,其余都用普通加工机械进行手工操作。维持技术的依赖于长年累月的经验,这次,随着企业形态变更,人员做到了合理化,由450人减少到180人开展生产活动。

- d) 电线绝缘材料:充实试验检验·开发部门,通过高性能绝缘材料等的开发及技术引进,根据产品进行工厂改进、建设新工厂,积极促进技术的提高。

把重点放在对不同层次的职工教育上,技术人才培养方面从过去开始就采用课题讲座的方式。

8) 原材料·零部件采购

- a) 纤维原料:除了特殊品种以外,天然化纤(棉、丝绸、麻、羊毛等)大多从国内市场采购。另外,化学·合成纤维类最近也转换成国内采购。

但两者都是根据质量受市场价格左右,使选择采购适合本公司产品的原料成为可能。

- b) 化学药品类:染料、助剂类几乎都依赖进口,由国产品替代进口产品的可能性正在逐步增大。

- c) 零部件类:除了特殊产品以外,国产设备的零部件采购没有问题。除了进口设备以外,也有同类型的国内产品,进行选择时除了看其材质·精度等,成本、可信程度也可参考。

9) 安全管理

对企业来讲,「安全管理」是最重要的课题。落实了工厂管理基本原则「5S 活动:整理・整顿・清扫・清洁・习惯」的企业,业绩也不错。工厂的纪律・规章得不到遵守的企业,职工的道德素质低,生产活动中也看不到活力。

因为将经营资源投入到新的项目中,(有些地方则好像是成了牺牲品),工作环境恶劣的现有部门以及摆脱不了旧体制、忽视工厂内的浪费现象;在车间成堆的滞留零部件、废弃品中间工作;工作中吃零食等现象到处存在。这些情况都是引发大事故的重大隐患。经营者承担起责任,为职工确保一个无事故、可安心工作的工作环境是绝对有必要的。迫切希望各企业进行「安全第一」的经营。

7.6.2 纺织行业的诊断指导

在进行杭州市中小企业振兴计划调查时,如前文所述,对纺织行业的 7 家企业(纺织:5 家、机械:1 家、化学:1 家)进行了调查・诊断。调查情况以下。

T001: 缝制业(以丝绸为主的高级女装)

(1) 现状:

- 1) 专门生产难伺候的丝绸质地的产品,缝制高级女装(从内衣到外衣)。
- 2) 主要接受以美国、意大利为主的客户的订单,按订单生产。确立了每年 6,000 个品种以上、品种多小批量生产的体制,以重视产品质量的经营,得到客户的信赖。
- 3) 品质・工期(交货期)管理(从订购原材料到辅助材料・产品)做得很彻底。1999 年获得 ISO9002 认证。
- 4) 可以看到为维护・提高技术而做的努力。在雇佣职工方面,暂时聘用有缝制经验的人,在 1 个月的试用期内进行能力判定后正式采用。之后的 3 个月,利用 OJT 方式进行教育。作为维护・提高技术的一部分,重视让职工扎根本企业的对策,在工资、福利、环境改善等方面采取了措施。
- 5) 在工厂内外开展了「5S 活动」。从原材料・辅助材料到工序等,管理都按照教科书实行,无可挑剔。
- 6) 实行组织机构(财务・劳务一体化)精简。企业正在促进扩展计划,由此,人才不足(管理部门、贸易销售)被视力为一个问题。
- 7) 计算机在所有企业活动中得到广泛运用,收集信息。

(2) 指导:

无特别指导事项。

T002: 纺织(以棉纱为主,化纤混纺纱、染纱、圆型针织制品)

(1) 现状:

- 1) 专门生产特殊纱、针织衣料。特殊纱以棉纱为主,还有化纤混纺纱(对原料进行染色、染纱)。
- 2) 经营者强有力的经营方针・经营战略、依据市场洞察力进行的产品开发、根据客户要求进行的产品开发、彻底的工期管理(严守交货期)等使客户得到满足,获得了客户的信任。此外,在接受订货是,采取「预付款」的形式也能作成生意。
- 3) 谋求技术的维护和提高,为了让职工扎根本企业,作为一种措施,在招聘职工时优先

采用本地人（90%）。在工资方面也制定了奖励制度。

- 4) 1996 年更新了纺纱用的设备，但精纺工序用的络纱机的更新没有跟上。引进新的络纱机将有利于下一道工序质量・作业效率的提高。
- 5) 正在增加安装 40 台全自动（带电子提花）圆型针织机。计划用自身资金进行纺纱、染纱、圆型针织机、缝制工厂的建设。
- 6) 有打入国际市场的计划，正在摸索合作方。

(2) 指 导：

- 1) 更新络纱机的话，在进一步提高客户满意程度的同时，能为本企业圆型针织机的生产效率・质量的提高做出很大的贡献。
- 2) 今后的课题是培养接班人、与规模相适应的企业组织机构、人才的录用。

T003：棉纺织、织布、合成纤维针织、印・染色、无纺布物、电线等 19 个企业的集团

(1) 现 状：

- 1) 管理纤维行业和其他行业等的 19 家企业，而且另有 2 个新项目正在筹备中。
各企业采用独立核算制进行运作管理，通过每年 2 次的审查对业绩进行确认。
- 2) 此次仅对无纺布物（2 条生产线）、合成纤维针织（4 台设备）、染色工厂（纱・匹染）进行了调查。无纺布物工厂有 1 条生产线与台湾合营生产设备、人造革用底布，是企业的主要产品。
- 3) 合成纤维针织厂的作业环境（照明很暗、整理整顿差）简直难以称得上是一个工厂，进行与生产车间相适应的环境改善是有必要的。
- 4) 染色工厂也需要对机械设备管理、作业环境（车间地面差）等进行包括安全措施在内的改进。
- 5) 电线厂于 1997 年获得 ISO9002 认证，粘合剂厂于 1999 年获得了 ISO9001 认证。无纺布物厂正在申请中。
- 6) 为进行新技术・新产品开发，与上海大学共同建立了无纺布物研究所。
- 7) 有两个新项目：①适应西部地区需要的「少量用水淡水鱼养殖」、②「环保型饲料的开发」正在筹备中。

(2) 指 导：

- 1) 提出了象上文 3)、4) 中提到的需要进行环境改善的问题，但对方没有表示兴趣。让人觉得，也许是为了将经营资源用于新项目，而实际却给现有部门造成了很大的负担。
- 2) 在污水处理设施上投资了 1,000 万元，在厂内进行前期处理。作为检查水质的一种简便方法，可以在排水沟里附设蓄水池养「金鱼」，从「金鱼」的生息情况来关注污水处理的情况。厂房对这一建议表示了很大的兴趣。

T004：羊毛・合成纤维（丙烯酸系纤维）混纺纱、Filament（长丝）加工线、纬编产品

(1) 现 状：

- 1) 产品专门面向 EU（荷兰、意大利）、俄罗斯的低价位市场。
- 2) 破产企业的负债、1990 年以后新工厂设备更新资金等，每年需还贷 230 万元的沉重负担成为影响企业活动的累赘，在周转资金上忧心重重。
- 3) 工厂对 6 个部门采用「独立核算制：按劳计酬」方式进行管理。各部门在工作中追求生产至上主义，管理方面（质量・设备・环境・安全）存在着各种问题。

(2) 指 导:

- 1) 制定并实行生产车间最低限度需要的作业标准（质量・操作・设备）。
特别是需要引进开展「5S 活动：整理・整顿・清扫・清洁・习惯」。
品质管理：与标准一样，检验设备的种类少，状态也不佳。
操作管理：与其延长工作时间，不如将严格执行作业标准与提高作业效率・质量挂钩。
设备管理：有益于工作效率的提高、产品质量的提高以及生产安全。

T006: 电线绝缘材料制造

(1) 现 状:

- 1) 在经营方针中明确提出「优质」、「具有竞争力的价格」、「市场占有率 No.1」。
现在，向 5,000 家电线生产厂家中的 30 家大・中型企业提供 70~90% 的原料。
- 2) 经营战略方面，准确把握政府的政策（电气化计划等）及市场动向，完善商品・生产计划及设备计划。
新增了生产 PVC 绝缘材料（年产 10,000 吨）、新产品中高压绝缘材料（年产 3,500 吨）的设备。现正在计划（预计 2001 年 6 月投产）增设生产硅材料（年产 5,000 吨）的设备。
- 3) 随着企业规模的扩大，提出了财务管理、战略着眼点等问题，在对方要求下，就财务管理的系统化、市场营销进行了指导。
- 4) 生产采用按订单生产方式，根据客户的要求，生产计划变动（成批转换）的情况时有发生。有必要加强生产浪费和质量稳定、销售・生产部门的配合。
- 5) 为新项目・试验研究部门录用人才。面向中层管理人员以上进行了分级别的教育培训。另外，1997 年获得了 ISO9002 的认证。

(2) 指 导:

- 1) 上述 3) 的内容，有机会得到了负责市场营销指导的团员的指导。（详细报告参照市场营销章节）
- 2) 为迎接加入 WTO，重新审视经营战略。有必要在冷静客观地评价经营外部环境和内部环境、再次确认企业自身的竞争地位・优势等的基础上，确认、制定经营战略。
「财务管理系统化」的重新构筑。财务部门准备的财务资料是经营者进行整体经营判断的基础。指出了「财务管理系统化」是一种集中企业所有部门信息的体系，尽快建立起来对企业来说是最重要的课题。
2001 年 4 月开始，以销售部门为主制定的生产计划为依据，建立起销售・财务・投资等的企业管理体制，并付诸行动。

7.6.3 对示范企业的诊断指导

前文中已经提到，总共对 7 家企业（纺织产业：5 家、机械・电器：1 家、化学：1 家）进行诊断。在选择示范企业时，没有仅拘泥于纤维行业，考虑到可以在类似状态的企业中融会贯通，故选择了如下 2 家企业。

T007: 棉纱纺织工厂（正在迅速进行企业合理化建设・扩张）

T005: 横机制造（处于由国有企业向股份制企业转换的时期）

接下来对 2 家企业的现状及指导内容进行汇报。

I. T007 企业

(1) 现状

1) 企业的沿革:

该企业的前身是 1987 年创建的国有棉纱·麻纱纺织企业, 1989 年以 35,000 锭的规模开始生产。之后, 约经过 10 年的生产, 实际开工状态变为仅 15,000 锭, 导致了破产。

在这样一种情况下, 现在的经营者买下了该工厂。1997 年末, 改造成 12,000 锭的工厂重新投产。1998 年增设了 6,000 锭。1999 年继续引进经过革新的气流精纺设备(气流纺纱机) 960 锭。2000 年 4 月开始生产。现在, 还在增设 42,000 锭的先进纺纱设备, 预计在 2001 年 4 月投产。

a) 产品: 均采用按订单生产方式, 牛仔、灯芯绒用原纱。

普通棉纱 : 17's、21's 约 500 吨/月

气流纱 : 7's、16's 约 380 吨/月

b) 99%面向江苏省, 其余的面向上海市、浙江省。

c) 1999 年以后用于设备的投资额为 9,000 万元(金融机构融资 40%、自有资金 60%)。

2) 现状:

a) 经营者在乌鲁木齐从事棉花经营, 1997 年开始涉足纺织业。

① 经营理念: 「长盛不衰」。纺织行业取决于规模, 规模不大的话则难于盈利, 为此, 在迅速强化设备。

经营方针: 「能被市场接受的技术力量和品质」。将来, 以附加价值高的 60's、80's 棉纱纺织为目标。

② 从纺纱设备的规模来看, 过去或者是落后国家, 曾进行了 10 万锭、15 万锭的大工厂建设, 但是现在, 5~6 万锭规模的工厂是主流。

纺织行业中, 集聚了各道工序、机械零部件的管理技术从而产生出产品。因此, 在如此大规模的工厂, 机械设备在刚刚设置的 1~2 年内能生产出产品, 但是, 设备管理进行得不充分的话, 只会生产出成堆的不合格产品。

商品方面, 在高档化的趋势中由「少品种大量生产型」逐渐转向「多品种少量生产型」。另外, 中国拥有作为粗支纱供给源的市场, 在加入 WTO 以后, 预计该市场也有可能会有所变化。建立起对市场动向敏感、能适应变化的企业组织体系以及与规模相适应的管理体制是当务之急。

b) 车间管理(生产、设备、品质)

制定有车间管理(生产、设备、品质)的标准, 也贴出来了, 但并没有被活用。

管理是

→ [计划: P] → [实施: D] → [确认: D] → [处理: A] →

↑ _____ ↓

的循环顺利地所有相关人员之间运转, 使工作得以开展的一种活动。但是, 现在的实际情况是责任人按照「自己的模式」记录计划·实际成绩, 将其作为个人的记录进行保管。这些记录应该是「公有的」, 应将其作为能使相关人员准确了解工厂管理情况的东西。

c) 投诉是掌握自身产品情况最好的信息。投诉的内容有:

环锭细纱 : 织物的色纬档

气流纱 : 捻度不匀、夹杂物(叶屑等植物小碎片)

由于工艺不同, 投诉的内容也各异, 容易采取措施。

- d) 搬运・物流方法（工厂内、出厂品）的改进。工厂内各工序间的半成品・用品类的搬运过程中有「浪费」,「不合理」,需要在质量・省劳力方面进行改进。
改进出厂品的包装方法。（品质、成本、省力）

(2) 指 导

1) 企业组织机构、管理体制的问题

随着企业规模的扩大,为了完善管理体制,建议对企业组织机构进行讨论,制作组织机构(方案)。

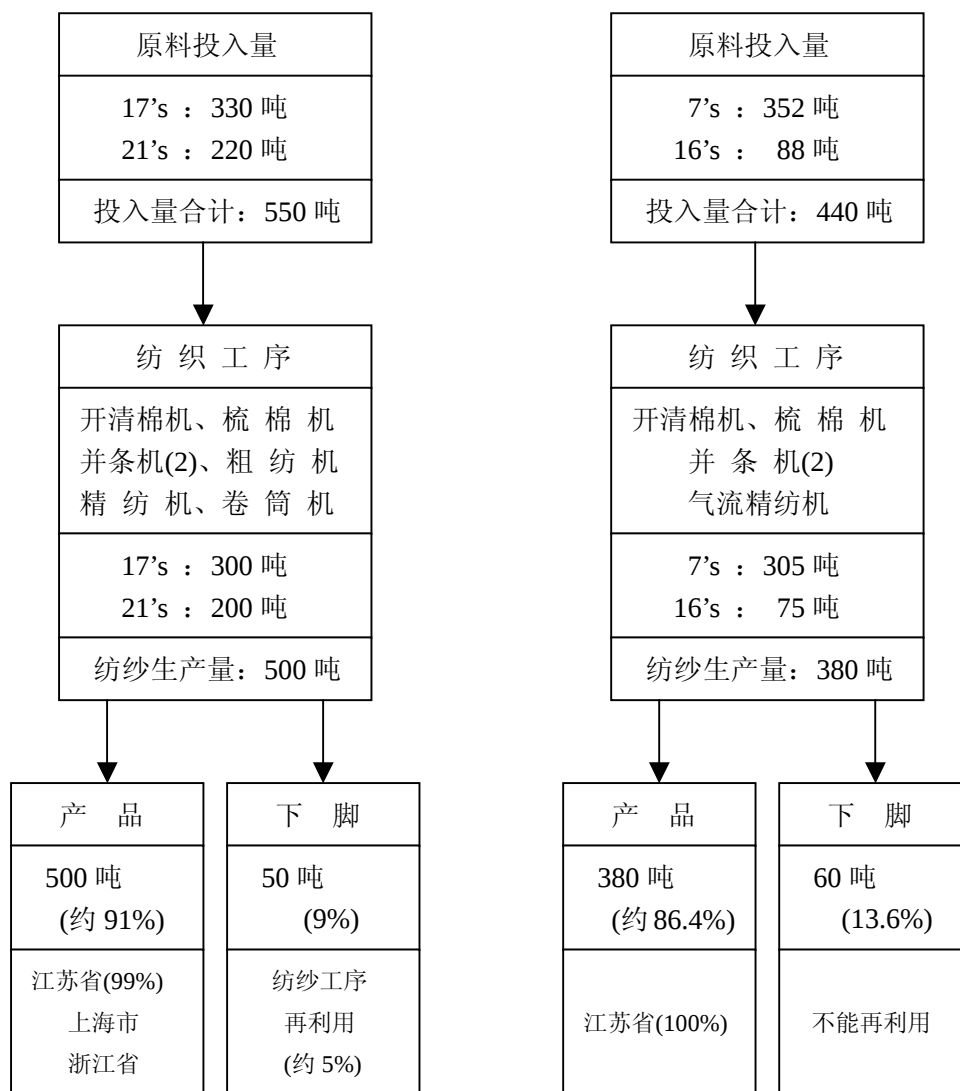
企业从加强销售着手,除了常州以外,在宁波也开设了销售店,形成2个点。

另一方面,在管理上制定了「各部门管理评定标准」、「工资制度」2个方案。

2) 车间管理

- a) 生产管理:制作产品流程图,掌握、解决工艺上的问题。

图 7.6-T1 (T007): 棉纱・OE 纺纱工艺流程图(月产量)



注) 确认各批的「成品率(原料效率)」,出现异常的情况下,查出问题所在(原料特性、生产过程中机械、下脚的状态等),掌握原因,采取措施。

从上述例子来看，比较棉纱纺织和 OE 纺织，工序少的后者的「成品率」比较低。当然，对「短纤维纱」进行了适当的原料选择，但是，应该调查、确认

① 使用原料的特性上是否有问题？

② 生产过程中下脚的状况怎样？（由于机器调整不当引起纤维断裂、断纱等如果发现问题的话，应该及时采取措施，防止再次发生。

- b) 依照作业标准进行生产・设备・品质管理，做好各种记录并公布出来，要做到让这些管理记录「不论是谁」，「不论什么时候」，在「固定的地方」都能看到。理解了「与目标相比，自己的工作处于一种什么」后来开展工作的话，能提高职工的积极性。同时，不能只进行「点管理（某个时间点）」，「线管理（时间经过变化）」很重要。也就是说，采用将记录用「Graph」或者「表（对比目标与实际成绩）」表示出来，张贴在车间内、使相关人员都能够了解「自己的工作」状况的方法。生产・品质管理「取决于时间」。发现了异常情况，应当马上与该车间取得联系，采取措施。关键是使「管理循环」快速、顺利地运转。

在一部分部门设有布告牌，类似与责任人的操作记录，让人感觉到其积极的工作热情。

c) 投诉信息的活用

投诉是了解工厂的问题所在以及客户・市场需求的重要资料。现在，虽然客户基本是固定的，作为售后服务，定期（2 次/月）走访客户单位，出现问题的情况下，也能在 2 天之内前往对方单位。

但是，这些情况・处理方法・对应措施没有记录保管。销售人员和技术人员应该充分配合。今后，受理投诉时，不应只接受「口头投诉」，确定「投诉情况确认书」的格式，并非得以「附样本」为条件。这同时也是在今后销路扩大时的「市场投诉预防措施」。

d) 搬运・物流方法的简单化・改进

在生产车间，用品・产品（包括半成品）的搬运非常频繁。搬运过程中要经过「装进来」、「搬运・保管」、「卸下去」。特别是产品（半成品）在搬运的过程中，对「质量」造成恶劣影响（毛茸、Nep—棉结、条干不匀、断头等）的概率将增大，操作中「浪费」很多。因此，在搬运・物流过程中，建议采用与其目的相适应的搬运器具等。

① 车间内搬运箱・搬运车的活用

搬运箱：精纺空筒管・管纱用（分颜色・类型）、用品・零部件用（根据用途区分）

搬运车：粗纱用筒管、精纺用粗纱、络筒机上取下的 cone cheese（铁筒子）用，其他用品・备用品用、Hand lifter（手动升降机）、叉车：用于搬运重物有一部分用了「零部件分类保管箱」「产品搬运车」。

② 产品出货用捆包

现在，产品出货用包装以袋装为主。这种包装容易损伤对「纱的质量」造成。让特意生产出来的「纱」出现起毛、断头、走样等问题。同时，也限制了仓库的保管量和卡车的装载量。虽然要考虑中国的经商习惯，但是考虑为了适应加入 WTO、ISO9000 的需要，建议采用纸板箱。特别是对于稳定的客户，可以考虑纸板箱的集装箱化（便于使用的尺寸），力求保证质量，节省经费（提高成品率、效率）。

e) 完善用于品质管理的仪器设备

在不久的将来,销售不仅在国内,同时以进军国际市场为目标。但是,仅靠现有的质量试验仪器类,还没有达到对这些顾客做出「质量保证」的状态(性能・管理程度)。

在此,介绍了最小限度应该具备的试验仪器类。

表 7.6-4 「品质管理用试验仪器一览」

编号	试验仪器名称	数量	备 考 (生产厂家)
1	条干均匀试验机	1	Zellweger-user、计测机工业
2	强伸度测定仪(纱用)	1	Zellweger-user、计测机工业、Mesdan、浅野机械
3	纱框式测长器	1	Mesdan、浅野机械
4	棉纱气流测定仪(支数)	1	Mesdan、浅野机械
5	粗纱(强伸度)测定仪	1	浅野机械
6	条干检验仪	1	Mesdan、浅野机械
7	捻度试验机	1	Mesdan、浅野机械
8	公量支数测定用干燥机	1	Mesdan、浅野机械
9	纤维长度测定器	1	浅野机械
10	电子天平	2	Mesdan、浅野机械
11	棉结・杂质分析器	1	Mesdan
12	自记型温湿度计	5	Mesdan、浅野机械

f) 引进作业改善合理化建议制度及 5S 活动

作为提高职工劳动积极性的一项措施,以全厂职工为对象,征集「工作上的问题及其改进措施」的合理化建议,实行评价表彰制度。此外,还要求工厂引进工厂管理最基本的「5S 活动:整理・整顿・清扫・清洁・习惯」。

g) 参考: 纺纱用原棉品质调查(中国乌鲁木齐棉和美国棉)

从开清棉车间采取环锭纺织用原棉作为样品,委托 7 公司进行了品质试验。
使用 HVI 测定仪(高速棉花品质测定仪: Spinlab-900)

表 7.6-5 纺纱用原棉品质调查结果

原 棉	编号	Are	Con	Len	Un	Str	El	Mik	Rd	b	PS	OE
乌 鲁 木 齐	1	0.05	13	1.14	47.0	26.1	6.4	4.4	77.4	8.4	12	8
	2	0.17	17	1.14	46.5	27.0	6.3	3.9	76.2	8.5	12	8
美 国	1	0.05	9	1.09	48.1	28.6	6.9	3.8	72.1	11.6	12	9
	2	0.03	8	1.09	48.1	28.3	6.9	3.8	72.1	11.6	12	9

注) Are(%): 10cm 正方中叶屑的面积比

Con : 叶屑的个数/10cm 平方

Len : 纤维长度 (英寸)

Un : 纤维长度的匀整度 (不足 42: 极不匀整; 44~45: 普通; 47 以上: 极匀整)

Str : 强力 (拉力) g/tex El : 伸度 (%) Mik : 纤度 (μ)

Rd : 明度 (40~85 的范围) b : 黄度 (将黄色指数化、4~18 的范围)

PS : 环锭纺纱用等级 OE : 气流纺纱用等级

调查结果评价

- ① 作为 20's 左右的纺纱用原棉来讲, 是优质品。
- ② 乌鲁木齐棉的纤维拉力少弱, 但纤维长长且白, 亮度也足够。但是纤度有些不均匀, 需要注意纤度细的地方的棉结 (织物表面起球)。
- ③ 美国棉由于时效变化 (几年前的棉?) 变成红色。纤维长稍短, 需要注意纤度细的地方的棉结。但作为 20's 档次的来讲, 算优质品。
用于牛仔布的日本也通常使用低纤度 (较细) 的原棉。

II. T005 企业

(1) 现 状:

1) 企业的沿革

1958 年被指定为国有「横机」制造企业开始生产。一直以来, 一直从事「手动横机」的制造。之后开发了「双面横机」, 1995 年开发了「自动横机 (带电子提花)」, 开展各种企业活动。销售方面, 与由实际成绩创出的知名度・技术力量・品牌名一起, 顺利得到提高。

但是, 政府的经营方针转向市场经济以来, 由于台湾企业的进入、军需产业的民营化等, 导致市场竞争变得激烈, 企业活动面临着非常严峻的局面。特别是国有企业采取的生产方式・制度上的问题 (剩余人员政策、对退休职工的补偿等), 成为企业活动很大的负担。

现在, 正在以 2001 年 4 月为目标, 进行国有企业向股份制企业转换的工作。现正处于转制的准备阶段, 从 2000 年底开始, 征求自愿退休人员, 建立 180 名人员编制、月平均生产规模 700 台的体制, 争取企业的重新起步。

此外, 工厂现在的所在地位于城市规划改造区内, 预计 2~3 年后工厂将搬迁。期待企业利用这个机会, 清算过去以来的「负的遗产」, 作为一个名副其实的新企业重新崛起。

2) 诊 断

a) 新公司构想

- ① 资本结构: 100%职工持股的企业。资本金 350 万元。
持股比例为经营者・干部在 51%以上, 职工约 45~48%, 不加入第三者。
- ② 经营方针: 职工人数 200 人 (董事・管理人员: 20 人、一线职工: 180 人)
利用现有经营资源的情况下, 销售额的收支平衡点在 160 万元/月。加上外协生产, 今后的课题是使生产・销售达到 1,000 台。
- ③ 资产关系的处理: 希望能利用优惠制度, 通过现有资产 (固定・流动) 的评价使负债得以抵消。今后也同样, 土地的所有权归国有, 使用 50 年。作为特别措施, 向每位下

岗人员支付了 3.4~3.5 万元/人的退职金。对于已退休的职工，企业承担 8,000 元/人的补助，今后也许会采取相应的措施。

b) 职工的意识改革

企业形态变更后，为了在市场经济环境下生存下去，首先需要进行「自己的生活通过自己的手创造出来」的意识改革。不要拘泥于过去的人情·习惯和权益关系，应将企业建设成一个能高效、安全地生产优质产品的工厂，为所有职工都能积极地参与到企业活动中来创造环境和氛围。

为了达到这样的目的，需要制定作业规章。我在现在的工厂没有感觉到作为一个生产厂家应有的气氛。应该利用新企业起步的时机，完善工作规章·作业标准等，让每个职工在充分了解了自己的工作内容、每天的工作量的基础上开展工作。对职工的工作评价（考核）以「作业标准」、「标准作业表」等客观资料为依据来进行。另一方面，公司方面也应该大大地改善工厂环境，给第三者以「工厂确实变了」的印象。

c) 产品质量方面

产品质量方面，听到很多「产品质量不稳定」、「油污多，购进来后费事」等怨言。在「横机」的制造过程中，几乎所有的零部件都是在自己工厂内通过手工操作加工。这意味着对工人操作技术的依赖程度非常高。此外，装配作业由于技术性强，所以引进了计件工资制度。象这种对个人技术依赖程度高、采用计件工资制度的车间，保证工作量和产品质量是决定条件，对降低成本（减少原材料、操作浪费等）也很有利。

(2) 指 导：

1) 全体职工的意识改革

可以理解改变在长期历史原因和环境中的习惯是非常困难的。

但是，在这样一种状态下，重建新生企业几乎是不可能的。

需要自身积极地通过开展各种工作，让世人了解公司确实成为了名副其实的「全体职工共同持股的企业」。抛弃过去的习惯、权益关系，自觉认识到确保公司的利益是对自身生活的保障，进行意识改革是绝对必要的。

作为企业，为了让职工能够积极地工作，应构筑起适宜的工厂环境，为此，建议尽早采取如下措施。

① 进行「厂区内」的整理、整顿、清扫。

② 以「装配车间」作为示范车间，彻底地改进车间环境。

实践 5S 活动：整理·整顿·清扫·清洁·习惯

在「装配车间」获得成功后，横向展开，影响其他车间。

③ 车间内的照明。

3 个月后，切身感受到工厂的气氛有了很大的变化。

据说通过在工厂内外进行整理·整顿，卖掉不要物品，对用具类采用集中管理等，获得了 40,000 元的收入。同时，在示范的「装配车间」，整理、整顿、清扫得以实施，车间内也画上了分区线。照明灯具正在由「单灯式」改为「双灯式」，车间环境得到了很大的改善。

2) 市场营销方面

现在，中国的「横机」行业包括外资企业在内，7 家公司月产 20,600 台，环境非常严峻。面向这样一个市场，新企业需要每月销售 400~1,000 台自身的产品。从现状

推测,「价格竞争」也可能会激化。为此,最基本的「市场营销战略」变的必不可少。

这次,以「基本的市场营销概念」、「成为经营中心的市场营销战略」为题,接受了负责指导市场营销的团员指导。

① 销售部门的强化(销售人员、代理店、合同工的活用)

系统的进行「市场预测、竞争对手的动向调查」,了解「客户对自身产品的评价」、「新产品开发信息」。

② 应收货款回收方法的重新研讨。

③ 加强销售部门与技术部门的配合。

第二次调查时看到,①、②已经开始付诸实施,销售部门的组织机构得到变更、加强。销售体制方面,引进了以浙江省(3人)为据点,分成3片,南、北各1人负责的责任制。包括各地区代理店(15家)在内,开展营销活动(销售·回收货款·信息)。工资体制也采取按成绩计酬的方式。另外,关于上述第③点,从年初开始采用「投诉处理模式」,企业上下在这一方面,,追究原因和责任,并采取必要的措施,为防止投诉的再次发生以及获取客户的信任而付诸努力。这些资料都利用计算机进行处理。

3) 关于计算机应用

现在,计算机的应用仅局限于「设计开发」、「采购零部件单价管理」、「工资计算」方面,根据现状,认为没有必要建立局域网。今后,希望能正确地将信息输入计算机,根据需要读取「按级别分类的数据」的时效变化,帮助经营者进行经营判断。同时,向责任人布置课题,以提高计算机应用水平。用于「设计开发」的,因为要注意保持机密、防止病毒入侵,所以在保管·管理上需要小心。

4) 各项标准的完善和活用

在进行调查时,在厂内就各工种(车床操作工、自动切削机操作工、装配工)、各年龄层的工作评价方法征求了意见。这类问题是令很多企业头疼的问题。特别是采用了「计件工资制度」的工厂,这些问题有时候会成为「吵架的火种」。

解决这一问题的方法是设定以客观上谁都能接受的「作业标准」为依据的「标准作业量」。实际上,说起来比较容易,而真正制定「作业标准」需要花时间,也需要花精力,向相关人员充分说明宗旨、目的,在获得理解的基础上实施是很重要的。

自20世纪初开始,在科学的管理方法中,吸收进了「作业研究:作业改进·标准时间」的概念,20年代以后,这种方法(上述方法)与提高生产效率的思路一起,被作为规划企业整体经营的「IE: Industrial Engineering——企业管理学」引进,大大促进了企业的现代化·合理化,直至今日。

关于「作业标准」等,请参阅附录的「企业诊断指导事例集」。

7.7 轻工业行业诊断指导

7.7.1 调查企业的现状

1. 调查对象企业的现状

(1) 概 要

因为没有明确轻工业的定义，所以此次调查将机械·电子行业、纺织行业及食品加工行业以外的制造业归入轻工业的范围作为调查对象。杭州市经济委员会中小企业处为本次调查选定的轻工业企业为如表 7.7-1「访问调查企业一览表（轻工业）」所示的 14 家。

表 7.7-1 访问调查企业一览表（轻工业）

企业编号	主要产品	企业形态	规 模	99 年度 销售额 (万元)	99 年末 职工人数
L-001	玻璃瓶、复合纸	股份制企业	中等规模	10,700	1,212
L-002	自行车及零部件	股份制企业	中等规模	6,868	230
L-003	牙 膏	股份制企业	中等规模	6,000	500
L-004	包装·箱用厚纸	股份制企业	中等规模	2,200	402
L-005	机械手表	股份制企业	中等规模	2,360	860
L-006	雨伞、自行车用雨衣	私营企业	不 确 定	25,000	1,700
L-007	儿童护肤品	股份制企业	中等规模	不 详	200
L-008	火柴、烟叶加工	股份制企业	中等规模	2,280	400
L-009	圆珠笔	私营企业	中等规模	1,100	130
L-010	印刷·装订	股份制企业	中等规模	1,600	200
L-011	装饰纸、耐火性装饰纸	股份制企业	中等规模	9,000	351
L-012	电解电容铝壳	股份制企业	中等规模	不 详	280
L-013	包装盒印刷、广告牌	私营企业	小 规 模	1,300	130
L-014	灯泡、荧光灯	股份制企业	中等规模	10,000	1,800

（注）规模分类按以下原则

大规模企业：资本金在 5,000 万元以上且职工人数在 500 人以上

中等规模企业：介于大/小规模之间

小规模企业：资本金不足 500 万元、或者职工人数在 100 人以下

将这些企业按行业分涉及到 16 个行业。

玻璃瓶制造（1 家）、自行车及自行车零部件制造（1 家）、管状牙膏制造（1 家）、广义上的造纸（3 家）、机械手表制造（1 家）、折叠式布制雨伞（1 家）、化妆品（1 家）、火柴制造（1 家）、烟叶中间加工（1 家）、圆珠笔制造（1 家）、广义上的印刷·装订（2 家）、灯泡·荧光灯（1 家）以及电解电容用铝壳加工（1 家）。

从上面可以看到，作为本次调查对象的企业仅 14 家（返回了调查问卷的 12 家），并且从行业分类来看，一个行业仅 1~3 家企业。以对这些企业调查得出的结果来衡量杭州市整个轻工业行业的现状和特征显然是不合适的。为此，以下叙述的内容仅是从调查问卷或是通过走访调查了解到的现状和特征，仅适用于调查对象企业，这一点需要事先明确。基于以上理由，在这样的调查中，一般对现状等进行叙述时，通常采用百分比来衡量，但在此，采用企业数来表现。

（2）企业形态

轻工业行业的调查对象企业均已为有限公司或是已私营化，从转制时期来看，有 6 家原国有企业在 1999 年到 2000 年之间完成，有 5 家原集体所有制企业于 1994~1998 年之间完成。此外，从创业之初开始以私营企业起步的企业有 3 家。下表 7.7-2 为企业创建时和调查时的企业形态。

表 7.7-2 按企业形态及变迁对访问企业的分类情况

	企 业 形 态		企业数	企 业 规 模	
	企业的变迁			中等规模企业	小规模企业
股份 制 企 业	原为国有	刚刚民营化	5 家	L-001、L-003、L-005、 L-007、L-014	—
		数年前民营化	1 家	L-008	—
	原为乡镇企业	刚刚民营化	1 家	L-002	—
		数年前民营化	4 家	L-004、L-010、L-011、 L-012	—
私 营	从创建时开始为私营		3 家	L-009、 L006、（不确定）	L013

从企业形态来看，没有 1 家国有企业，私营企业有 3 家，有限公司有 4 家，有限责任公司有 3 家，股份合作公司有 4 家。此外，体制改革前的企业形态为，国有企业 6 家，乡镇企业等集体所有企业有 5 家，从开始就是私营的企业有 3 家。

（3）资本金及资本结构

资本金的大小从 100 万元到 5,000 万元各不相同，看不出与企业形态或是原企业形态的相互关联。

另外，从资本结构来看，自有资金为 100% 的有 6 家，76%~99% 的有 4 家，51%~75% 的有 3 家，50% 以下的仅 1 家。除了企业自身以外，拥有股份的为国家级政府、地方（镇、市）政府，还有一些客户。企业自身股份的所有者有的是企业干部和所有职工都持股，有的是只有干部持股，私营企业中，有的是企业老板本人或者其家属持股。

（4）销售额、职工人数及人均销售额

年销售额也是从 1,100 万元到 2 亿 5,000 万元不等，从行业和企业形态上看不出特征。职工人数由 130 人到 1,800 人，也是各不相同，除了雨伞制造企业（企业 IDL006），原国有企业的人员比较多，6 家的平均人数约为 830 人，接下来是原集体企业，5 家的平均人数为 293 人，2 家私营企业的平均人数为 130 人。

接下来再来看看职工的人均销售额，3 家私营企业的平均为 11.2 万元，9 家有限公司等其他企业形态的平均为 11.5 万元，没有多大差别。但是，由原国有企业转制后成

为民营企业的 5 家的平均仅 7.0 万元，差别较大。附带说一句，原乡镇集体企业的人均销售额为 17.2 万元。

(5) 事业内容・生产形态

所有调查企业都是从开发・设计到销售，从事整套工作，没有仅接受加工外协、组装外协、零部件外协的企业。此外，生产采用按订单生产方式，在产品库存量上值得担心的问题比较少，但还是看到一部分企业（IDL001、L010 等）的产品库存量很大。

(6) 客户的评价・抱怨等

客户的评价方面，没有从质量（Q）・价格（P）・交货期（D）3 方面都能满足客户要求的企业，相反，有的企业所有方面都受到客户的抱怨。在回收了调查问卷的 12 家企业中，在质量方面出现投诉的有 3 家，客户对其价格不满的有 4 家，对其交货期不满的没有。

(7) 产品规格・工业标准

从各企业遵循的工业标准来看，同时参照客户指定的标准（8 家）、国家标准（7 家）、企业自身标准（6 家）的企业很多。采用 ISO 等国际标准的仅 4 家，还处于低水准。这与几乎所有企业都采用按订单生产方式有很大的关系。

(8) 技术支援・转让

现在，在职工技术教育培训方面，采用 OJT 或是利用国内教育培训机构的企业约占到半数，但是，从职工进厂到成为骨干职员的过程中，没有一家企业是有计划地进行职工教育。希望将来到国外先进国家接受培训的企业达 8 家之多，此外，对于技术转让，期待财政方面援助的企业也很多（9 家）。希望以讲座等形式介绍新技术，以研讨会形式进行教育培训的企业很多。另一方面，对国家、省、市等官方机构寄予期望的很少，仅 1 家，这种现象值得关注。

(9) 检验・品质管理

有这样一个特征，即从成立之初以私营企业形态起步的企业组织机构中，没有专门的质量管理部门。但是，这并不意味着没有把重点防在质量上。由于发展过快，企业的组织机构本身还没有建立起来的说法比较恰当。

举个例来讲，没有回收调查问卷的雨伞制造企业（L006），没有设置专门的质量部门，但在每个制造工序中采用 12~16 人的小组管理，明确责任，不让不合格品传到下一工序去的工作做得很彻底。此外，售后服务体制也采用补偿制度在全国范围内展开。虽然是劳动密集性产业，但品质优良，实施的是传统的标识管理，所以，除了 ISO9002 认证以外，还获得了众多的嘉奖。

另一方面，原国有企业的组织机构中设有品质管理部门，有专职人员，也了解质量管理方面的知识和方法，尽管如此，还是有不在乎高不合格率的倾向。说是品质管理，实质上仅把重点放在形式上的检验上。

(10) 产品开发

产品开发方面，设有研究开发部门（7 家），按客户的要求（图纸）进行开发和进行自主开发（8 家）。由企业自身进行开发的情况比较多（8 家），也由委托大学等公共

机构的（2家）。开发的课题由企业自身进行商品企画确定的和受客户委托进行开发的各占一半。除此之外，为对抗同行业其他厂家的产品进行开发，或是参考国外产品进行开发的企业虽然少，但还是有。在开发的过程中，有组织地进行工期管理或技术审查等的企业很少，当然，试制品地目标性能检验・试验还是做的。

（11） 职工及人才培养

在看 1999 年以前 3 年企业职工人数的变化情况时，虽然样本数少，仅 7 家，但从倾向来看，所有企业基本保持持平或减少。其中也有象 L007、L013 这样，减少了 20% 左右的企业。从调查问卷上看不出与市场情况（销售）的关联，但 L013 企业生产的是包装盒印刷制品，附加价值低且市场竞争激烈，所以现正在筹备在人工费低的四川省与某酒厂合资，建设工厂，将来全面搬迁过去，杭州方面专门致力于生产附加价值高的产品，为此正在逐渐裁员。

从职工的学历结构来看，不论是哪种企业形态，具有大学以上学历的职工比率都非常低，仅 1%~3.4%。具有大专学历的职工比例的差别非常大，有的企业占 21%，有的企业仅 0.5%。从高中毕业学历和初中毕业学历的比例来看，私营企业相对有限公司来讲，初中毕业学历的职工所占的比例稍大，但因为样本数过少，不敢断言。

从职工的平均年龄来看，有限公司除了 1 家企业外，一般在 38 岁~40 岁，私营企业在 35 岁以下。

从人事方面存在的问题来看，反映企业内的教育培训没有成效的企业最多，有 9 家，次之的是改行（5 家）、录用高学历职工难（4 家）。

几乎所有的企业（10 家）都是采用 OJT 方式进行企业内培训，同时也利用学校、培训中心的有近半数。

说道企业最需要的人才，提出需要具备管理能力的人才的企业占半数，接下来是具备制造技术、开发能力的人才。

（12） 财务・资金

几乎所有企业都采用某种方式接受了融资，向工商银行贷款的较多。此外，也有一些企业是向农业银行、商业银行贷款。几乎很多都是用做运营资金的 1 年到期的短期贷款，也有 5 家企业为进行设备投资等，向银行借贷了 1 年以上的贷款。

贷款利息各有不同，基本上以年利 5%~7% 的居多，其中也有的借贷的是 9%~10% 的高利息贷款。

希望接下来继续贷款的企业有 6 家左右，几乎都是用做运营资金。

此外，作为对金融机构的抱怨・要求，提出了因为担保・抵押不足，希望建立官方信用保证体系，手续・文件的简单化，资格审查标准不明了，融资金额小等。

财务状况方面，几乎所有的企业提供财务报表都很不情愿，虽然从数字上无法进行判断，但就访问调查中感觉到的做如下记述。

- 在企业会计上，规定要制作损益表和资产负债表，各企业也都做了，但是否正确记载了财务状况是值得怀疑的。
- 在制造成本表的制作上没有要求，所以有的企业做了，有的企业没做，为此，无法正确掌握制造成本的企业很多。
- 充分理解这些报表的内容，使其与财务状况的改进、削减生产成本等经营改进挂钩

的企业几乎可以说没有。

在进行企业资产评估时，多数企业（8家）通过外部机构的审查，得到适当的评估。

（13） 市场·销售

约半数企业的产品是在浙江省内和邻近的省·市销售，其他一般企业的产品销往整个中国。销路扩大到海外的企业有6家，其中，产品几乎全部供出口的企业有2家（自行车、圆珠笔制造业）。

从开发市场的方法来看，约半数的企业制作了产品介绍·宣传册，由营销人员上门宣传（8家），同时参加国内主要的产品展示会（6家），并利用媒体进行宣传（5家）。除此以外，也有利用互联网，制作了网页的企业，但好象并没有出什么效果。

提出市场环境中竞争对手多，价格竞争激烈的企业有9家之多，也有企业（牙膏、手表）担心加入WTO后，与国外厂家的竞争将激化。

但是，也有7家企业回答只要质量好，扩大市场的余地还是有的，此外，也有以非常积极的姿态面对市场竞争的企业，他们认为，加入WTO同时也给企业提供了打入国际市场的机会。

（14） 信息化

现在，作为获取信息的途径，从客户·合作方·市场获得的企业最多（10家），其次是通过展示会·交易会（6家）、媒体（4家）、互联网（4家）等。

利用了计算机的企业有9家，购置计算机的目的是为了收发电子邮件、利用互联网（7家），事务管理等的省力·省人化（6家），掌握工作进展情况（6家）等。

几乎所有企业的经营领导及干部都率先希望应用计算机，但反过来达到了真正目的的企业在半数以下，很少。主要原因是企业内缺少系统工程师，职工培训未做好，无法进行与系统相适应的业务改进。

（15） 其 他

对调查问卷第6项中提出的创业的动机、经营者的特征等提问，几乎都没做回答。另外关于VC（风险投资）方面，不明白VC的含义，误认为是合资或是记述合作的现象也有，所以，在此没有对这些项目做现状分析。

以上对轻工业行业14家调查对象企业的现状及特征做了一个概叙，调查过程中的感想如下。大体上从14家对象企业的特征可将其分成3类。

① 本来就是从私营起步的企业

这一类企业的发展气势让人瞠目结舌，他们不依赖政府的援助等，依靠独自的力量自由奔放的进行技术开发、扩大市场，资金方面对不多的贷款也不以为意，充满自信地争取企业地扩大。在强有力的高层领导的带领下，做决断、付诸行动都很迅速。

但是，不足的是作为企业的体制还没有完善，特别是管理方面还不成熟，雇佣大量的廉价劳动力，使其在恶劣的条件·环境下工作。

② 从大规模国有企业或集体企业经过体制改革转换过来的企业

人员过剩，支付下岗职工的生活补助、负担退休职工的医疗费等使企业在资金方面处于困境，此外，多数职工无法从国有企业的体制中摆脱出来，经营·管理体制依然是旧态残存。产品开发·技术改革等也处于在黑暗中摸索的状态。同时，由于重大决定

需要取得职工的一致意见、获得上级机关的批准，因此，做决断、付诸行动很慢。企业组织机构完善，职工的知识水平也高，但是反过来，正是这些使部门间出现本位主义，阻碍了企业整体的改革。

- ③ 从相对来讲比较小规模的国有企业或集体企业经过体制改革转换过来的企业资金方面虽然不是很宽裕，但企业高层的决断比较容易实施。企业经营由少数干部爽快地进行，干部也充满了活力。人才方面比较也比较占优势，通过强化技术水平，提高产品质量，期待将来能作为中坚企业获得实实在在的发展。

2. 杭州市 1999 年轻工行业的概况

杭州市的轻工业企业有的属于杭州第一轻工业持股（集团）有限公司，有的属于杭州第二轻工业持股（集团）有限公司。

（1）杭州第一轻工业持股（集团）有限公司旗下企业

旗下共有 43 家企业·实体，其中国有企业 11 家，集体企业 2 家，合资企业 21 家，股份制企业 7 家，管理型企业 1 家，职工技术学校 1 所。主要产业有造纸、硅酸盐、食品、日用化工、日用机械、印刷·包装等。

旗下共有在职职工 2.33 万人，专业技术人员约 2,600 人，总资产 36.6 亿元，净资产 15.7 亿元。

总销售额为 18.3 亿元，比上年度减少了 8.3%，但销售·生产比率达到 99.5%。另外，出口总额为 1.17 亿元，比上年度约减少了 20%。税前利润 2.99 亿元，纯利润 7,533 万元，分别比上年度减少了 8.9%和 33.3%。

如上所述，与 1998 年度相比，第一轻工业持股（集团）有限公司旗下企业的经济环境比较严峻，但适应市场经济，各项改革正在切实推进。99 年度，企业形态转换为股份合作制、有限责任公司的企业有 6 家，这些企业的股份集中在经营者手中，企业的向心力得以凝聚，变得易于经营，职工的工作积极性也高涨了。面向体制改革下岗的职工，对约 6,000 人进行了再就业培训并安排重新上岗。此外，募集捐款设立了轻工业互助基金，对约 250 名特困户进行了救助。

致力于企业内科学技术的振兴，获得了各种各样的成果。例如：开发的新产品达 160 种之多，这些产品的销售额达 3 亿元。对科学技术改造项目、企业管理强化项目也下大力气，使环境改善、质量改进得到推动，获得杭州名牌产品认定、优质产品认定的产品也很多。

（2）杭州第二轻工业持股（集团）有限公司旗下企业

旗下共有 49 家企业·实体，涉及到的行业很多，有家用电器制品、塑料·皮革、五金、工艺美术品等，其中国有企业 43 家。旗下企业的职工总数为 2.49 万人，专业技术人员约 3,200 人，总资产 51.6 亿元，净资产 19.9 亿元。

99 年度的总产值为 28.0 亿元（比上年减少 24%），总销售额为 29.0 亿元（比上年减少 17.4%）。此外，出口额为 3.2 亿元，比上年增加了 5.7%。税前利润 2.0 亿元，纯利润 3,850 万元，分别比上年度减少了 19%和 59%。

第二轻工业持股（集团）有限公司旗下企业所处的经济环境与上年相比，也决不轻松，但企业的结构·体制改革、科学技术革新、管理改革得到发展，其结果是使产品满足市场需要，竞争力得到了加强。在激烈的市场竞争中，要寻求生存和发展，技术革新是很重要的，认识到这一点的企业有了增加，投入技术改造的资金约是上年的 1.3 倍，约达 5,700 万元，其效果也已经开始体现。

如上所述，99 年度两家轻工业持股有限公司旗下的企业效益上虽然稍稍有些走下坡路，但在体制·结构改革、技术革新方面进展顺利。然而，赶不上市场经济化大潮的企业当然也存在。没有能力一口气进行改革的企业可采取分阶段改革，风险抵押承包等措施。也有债务更多，且产品缺乏市场竞争力，无挽回损失能力的企业，让这类企业停产瓦解。但是必需注意，在这种情况下，保证职工生活是最优先的，需要采取为职工提供经济保障，向再就业中心推荐介绍，组织技能·技术再教育等等措施。

7.7.2 轻工业行业的诊断·指导

1. 简易诊断

如在 5.7.1 节中已提到，第一次实地调查时对轻工业行业的 14 家企业进行了走访调查。每家企业的平均调查时间为 3 小时~4 小时，考虑到无法进行细致的调查，所以着重于调查问卷中已回答的事项以外的情况，主要通过视察生产车间，将可亲眼看到的实际情况作为诊断的主要内容。走访调查对象企业的概要如表 5.7-L1「访问调查企业一览表」所示。

接下来，除了被选为示范企业的玻璃瓶厂（L001）和圆珠笔厂（L009）以外，对其他 12 家企业的简易诊断·指导情况进行记述。因为没有得到这 12 家企业提供的财务报表，所以无法从财务数字上进行诊断。

（1）企业 ID：L002（自行车制造业）

该企业的产品以儿童自行车为主，将目标瞄准低~中档产品，出口到中南美、西班牙等地。99 年度的销售额约 6,900 万元，职工人数 230 人。式样根据客户的要求，企业独自开发的产品少。

装配线是集中了 75% 的零部件组装和包装在内的组合线，是由 22 道工序组成的流水线。多数工序的职工都是满负荷操作，但约有 1/4 的工序处于一种等待上道工序完成的状态，各工序间存在不平衡的现象。希望能利用作业时间分析等手法进行改进。

另外，在其他装配线上，有一组的人员在进行零部件供给·分类选择准备，在这里没有操作台，工人或直接坐在水泥地板上，或蹲着进行操作。只要使用简单的操作台，可使操作变得轻松，也能提高效率。

在喷漆之前除锈·除油的工序中，并排摆着几个大桶，1~2 名工人在既不稳固也没有扶手的平台上进行操作，很危险。

（2）企业 ID：L003（牙膏制造业）

该企业是一家 50 年代成立的国有企业，1999 年改革为股份合作企业。儿童牙膏的生产居全国首位，中药牙膏居全国第 3 位。1999 年的销售额为 6,000 万元，职工人数 500 人。

仅看生产车间，没有发现特别值得指出来的问题。仅仅感到成为不合格品的铝软管稍稍多了一点。在诊断表中，提出了通过重新审视工资体系确保优秀人才的建议。

从市场环境来看，不仅仅是国内厂家，与美国等的产品的竞争也越来越激烈，在逐渐被侵蚀。迫切需要使用商品监控等手段，与其他厂家产品进行比较调查、进行产品开发。另外，坚决实行成本削减，价格决胜负也是不得已的。

（3）企业 ID: L004（牛皮纸制造业）

该企业于 1979 年以集体企业形式创业，1994 年转换成股份制。主要产品是纸箱、包装用的厚纸（牛皮纸）。99 年度销售额为 5,000 万元，生产量 25,000 吨，职工人数 500 人。

作为原料的废纸从上海、武汉、江苏省等地收集起来，但废纸的价格变动很大。废纸堆放在露天，特别是废纸和化学药品混合车间的作业环境非常恶劣。国产的生产设备已经十分陈旧，也是造成产品不合格的主要原因。希望更换新的设备，但设备资金贷款困难。

就废纸回收方法，互相讨论了构筑废纸收集网络、改进流通体系等话题。

（4）企业 ID: L005（手表制造业）

该企业于 1972 年成立，1993 年转换为有限公司，2000 年转换为有限责任公司。机械手表的产值占国内前 3 位，99 年度销售额约为 2,400 万元，职工人数 860 人。从 80 年代开始到现在，有过 3 次大的波动，最近 2~3 年的进展顺利（到目前 9 月份为止，已完成销售 3,350 万元）。企业具有明确的目标，也很好地传达给了每一个职工。

讨论集中在产品的高档化（薄型）上。试制失败的原因在于零部件变形引起的干涉（干扰），因为涉及到材料、热处理、加工精度、加工应力、检验设备精度等所有工序，所以对这些原因需要花时间来解决。

生产设备、检验设备齐备，但整体上都较陈旧。此外，关于电镀不良、电镀的耐久性，必须从前处理工序到后处理工序都进行研究，所以建议邀请专家进行。

（5）企业 ID: L006（雨伞制造业）

该企业生产和销售折叠雨伞以及自行车用雨披，固定客户有全国 30 多个销售点和 2000 多家百货商店，市场占有率在 20% 以上。99 年度销售额约为 2.5 亿元，职工人数 1,700 人。创建之初为家族型私营企业，2000 年发展成为集团企业。

实行独特的质量管理体系，2000 年获得 ISO9002 认证。同时，在全国范围内展开售后服务，出现问题的 2 年以内免费更换，之后免费修理。作为参观工厂后的感想，就作业环境，特别是照明的位置等提出了一些建议。另外，假冒伪劣产品使企业很头疼，假冒伪劣产品一般都是家庭作坊之类的零散企业在生产，即使对一部分进行取缔，其他的又一个接一个的出现，因此即使是花时间去追究也无济于事。与其如此，不如把它当成一种因出名而带来的烦恼，下工夫生产出具有其他人无法仿制的质量的产品。

（6）企业 ID: L007（化妆品制造业）

该企业是于清朝 1862 年创立的中国最早的化妆品企业。自创建以来，形态经过了各种变迁，到 2000 年转换为股份合作公司。职工人数 200 人。

主要产品是儿童护肤品、洗发膏、卫生用品，特别是护肤品在全国占有 1~3 位的份

额。将来打算也发展男用剃须膏、洗面奶等。企业目标明确，为了达到目标，非常注重将目标落实到每一个职工，也重视职工纪律、个人责任。

没有特别值得指导的内容，仅对厂方希望了解的经营管理、生产管理方面的问题，说明了日本的专家派遣制度。在诊断表上，给予了通过网页在宣传上下工夫，面向海外华侨社会开拓市场等启发。

(7) 企业 ID: L008 (火柴、烟叶中间加工业)

该企业于 1909 年作为火柴生产厂家成立，现在除了火柴外，也进行烟叶的中坚加工（低焦油），99 年度销售额约为 2,300 万元，火柴和烟叶的销售比率约各占一半。职工人数 400 人。低焦油化技术是在大学、研究所等的配合下，历时 4 年开发出来的。

不论是火柴还是烟草，从整个世界范围来看需求都呈减少趋势，所以希望能开发能适应时代需要的产品。火柴方面，现在以低档品为主，应该追求这类产品的高档化，面向餐厅、酒店等服务性行业开拓市场，为此，利用工厂搬迁的时机，进行自动化设备投资是有必要的。与此同时，为在财务上获得改进，削减、重新安置（换岗）现在在火柴生产线上从事手工操作的人员也是有必要的。

(8) 企业 ID: L010 (印刷·装订业)

该企业是 1978 年成立的乡镇企业，1996 年转为股份制。从事中小学教科书、广告、杂志等的印刷·装订。99 年度销售额为 1,600 万元，职工人数 220 名。

以教科书的印刷装订这一稳固的基本路线作为武器，同时向广告·杂志印刷行业等新领域进军是一个看准了时机的方针，为此，不用说干部人员，所有职工也抱成一团，为提高质量和革新做出努力是必要的。虽说印刷的质量基本取决于设备并不算过分，但现在，手工操作很多。技术跟不上市场需求变化的速度。另外，也有了改变迄今为止的市场开拓、营销方法，雇佣广告设计人员等的需要。

此外，教科书也是一种有季节性的商品，储存某中程度的库存是不得已的，但也有必要与客户——浙江省出版公司进行协商，尽可能的往前赶交货，研究削减库存量等。再有，对装订前的半成品的处置也需留意，希望能设置保管架。

(9) 企业 ID: L011 (装饰墙纸、耐热装饰板制造业)

该企业是于 1974 年成立的乡镇企业，1998 年经过体制改革，成为纸业集团有限公司。主要产品是装饰纸·蜡纸及装饰耐火板。1999 年现阶段的职工人数为 350 人，销售额为 9,000 万元。2000 年获得 ISO9002 认证。

这家企业乍一看再质量、技术、环境措施等方面没有显著的缺点。财务方面也没有特别的问题。从市场开拓方面来讲的话，现在的销售以装修公司、造船厂等企业为对象，但随着今后生活水平的提高，作为一般家庭的“星期天木工”（利用星期日在家做木工活）等，作为一种兴趣爱好，这类产品被消费的可能性是有的。作为家庭用产品，考虑尺寸的多样化，面向百货商店、超级市场、“星期天木工店”等进行市场开发等工作不会是徒劳。为此，面向一般消费者，通过 TV、报刊、杂志等媒体进行宣传也应该是必要的。

(10) 企业 ID: L012 (电解电容用铝壳制造业)

该企业于 1974 年成立，2000 年 6 月刚刚转制成有限公司，产品为电解电容用铝壳，专门从事铝板的深拉深，属于典型的金属加工业。在这一领域在中国占有最大的市场份额（40%），同时面向日本、韩国、台湾、马来西亚、美国等国出口。职工人数为 280

人。

现在的生产采用三班倒 24 小时开工的体制，尽管如此，还是处于一种供不应求的状态。

课题是现有产品的增产和新产品的开发。关于增产方面，建议缩短更换模具的时间，但现在的设备以及劳动力都是在满负荷工作，这种方法最多也只能增产 10~20%。现在，正在建设新工厂，新工厂投产后满负荷运作的话将有可能大大增产。

此外，新产品开发方面，与其在毫无关联的产品·技术领域上考虑，不如利用现有技术·设备，通过承接外协加工等扩大业务为好。为此，建议利用 HP 等，不仅仅介绍自身的产品，也可以对自身的技术加以介绍。

(1 1) 企业 ID: L013 (包装盒、广告牌等印刷业)

该企业于 1995 年以私营起步。1999 年的销售额为 1,340 万元，职工人数 130 人。主要产品有烟、酒类的包装盒印刷、广告牌、道路·铁路标识、名画油画的复制。

该企业是一家积极主动谋求飞速发展的风险企业，但作为一个企业，完善体制工作跟不上是现在的实际情况。这是一个老板独揽大权的企业，支持老板的人才不足，企业管理、生产管理体制也尚未成熟。随着业务的扩大，希望能开展有组织的企业运作。为此，人才培养是一个最大的课题。

(1 2) 企业 ID: L014 (灯泡·荧光灯制造业)

该企业于 1958 年成立，2000 年 1 月改制为有限公司，资本金的 60% 尚属国有。主要产品是普通灯泡、荧光灯管、卤、钠灯泡、特殊灯泡等。99 年度的销售额为 1 亿元。职工人数 1,800 人。与中国国内同行业生产厂家相比，产品质量高，10 年保持全国第 1。市场方面，中国国内、香港·台湾、欧洲·南北美各占约 1/3。在浙江省内的市场占有率为 60%，在整个中国占 2% 左右的份额。

旧国有企业的观念还残存得很深，为打破这种观念，彻底进行组织机构改革、实行人员调换等措施是必要的。在长时间身处企业内部的“自家人”之间开展这样的工作是很难的，所以借助国外经营咨询公司等的力量也不失为一种方法。

此外，作为国有企业共同的问题，该企业也面临着人员过剩、支付下岗职工补助金、负担退休人员医疗费等成为经营负担的重大问题，这不是仅一个企业就能解决的问题，作为旧国营企业共通的问题，只有依靠政府·行政尽早实行改革。

以上为对示范企业以外的对象企业进行调查的情况和诊断表中记载的一部分建议。

2. 对示范企业的诊断和指导

从走访调查的 14 家轻工业行业企业中，选择了以下 2 家作为示范企业。

企业 ID-L001 (玻璃瓶制造业): 由国有企业改制为有限责任公司的中等规模企业，属设备产业。问题体现在不合格率高、产品库存量多。另外，体制改革的时日尚浅，在从旧国有企业的体制蜕变出来的过程中还存在一些问题。

企业 ID-L009 (圆珠笔制造业): 为私营形态的有限公司，虽说是中等规模，但接近小

规模。企业内进行从消耗的零部件到组装的所有工作。生产管理，特别是库存管理是一个很大的课题。是一家对地方产业影响大、在地区具有代表性的企业。

在选择这 2 家示范企业时，与轻工业行业的对口人员进行了协商，对口人员也提出了同样的后选企业，因此顺利达成一致意见。

(1) 示范企业 ID-L001（玻璃瓶制造企业）

对该企业的访问一共进行了 7 次，分别是（第 1 次）为进行简易诊断进行的走访调查，被选定为示范企业后、第一次实地调查期间内的诊断・指导访问（3 次），第二次实地调查期间内的诊断・指导访问（3 次）。对该企业进行的简单介绍记载在表 5.7-L1「访问调查企业一览表」中，在此，作为诊断・指导示范企业，对企业的现状及问题所在进一步作详细叙述。通过 7 次的走访调查，了解到的情况如下。

1) 企业概要

a) 体制改革

该企业是 1951 年创立的国有企业，2000 年 6 月转换为有限责任公司，转制完成到现在仅半年，干部、职工还没有从国有企业意识中脱离出来。资本金 2,050 万元，出资比例由政府 8%，其余的由干部（10%）和职工集体持股（82%）。

b) 产 品

- ① 玻璃瓶类：啤酒瓶、化妆品用瓶、医疗药品用瓶等约 400 种，点滴用瓶为国家推荐产品，啤酒瓶属于后着手的产物。99 年度的销售额约为 8,000 万元，过去 3 年的生产量分别为 49,700 吨（97 年）、52,300 吨（98 年）、46,900 吨（99 年）。
- ② 合彩色纸、各种包装纸、覆塑纸：1995 年与彩色复合印刷厂合并后，作为本企业的产品销售。99 年度的销售额约为 4,000 万元，是占总销售额约 1/3 的重要产品。

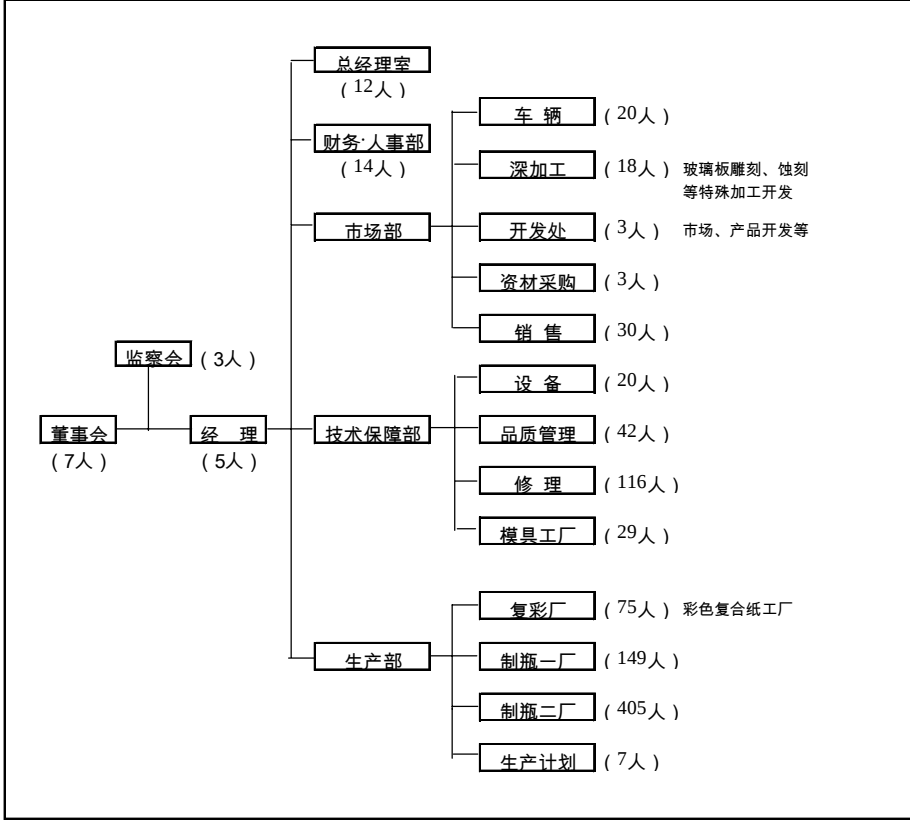
作为示范企业，本次的改进目标产品仅限玻璃瓶产品。以下主要就玻璃瓶进行记述。

c) 公司组织机构及职工人数

企业的组织机构图如图 7.7-1 所示。约 1,200 名职工中，直接与生产相关的是生产部的 629 人，其中从事复合彩色纸生产的仅 75 人（12%），如上所述这部分占到了销售额的约 1/3，可见生产率是非常高的。

另外，为了这次企业改善，企业组成了项目小组，由主管生产的副总经理担任组长，由总经理室、技术保证部、市场开发・销售等部门的共 7 人组成。

图 7.7-1 示范企业 L-001 组织机构图



d) 市场·销售

瓶的销售情况是 60%面向省内，40%销往其他省份，也有少量出口。由于市场竞争激烈，利润率在一步步走下坡路。从该企业原有产品——医药用瓶子是国家推荐产品，具有一定的竞争力。化装品用的瓶子虽然竞争对手有所增加，但只要进一步提高产品质量的话，还是有竞争力的。啤酒瓶是后起步的产品，是希望将来扩大市场份额的重点产品，交货给客户后，出现有质量问题。

e) 主要问题所在（短期改进项目）

最初进行访问调查时，厂方提出最大的问题是瓶子的不合格率非常高，此外，调查组提出了产品库存量多，保管方法·捆包方法不佳的问题。作为短期改进项目，决定从这些问题中选出，于是将焦点集中在在这 3 点上开展了诊断工作。

2) 关于问题点的信息和改进课题的集中

a) 关于问题所在

第 1 次走访调查从企业听取到的问题点以及通过第 2 次诊断·指导调查了解到的详细情况如下所述。

① 不合格率平均高达 5~10%。质量不稳定。

- 不合格率根据瓶子的形状、大小、种类千差万别。例如：小的约为 1%，大的有的达到 40%。并且特殊形状的瓶子有的达到 40~70%左右。换型后（更换模具后）最初的时间内出现得较多。
- 每一批的生产个数少的订单增加，频繁地更换模具也是产生不合格产品的原因。模具

通常是在生产 20 万个产品后更换维修。1 次的订货量一般是 20~50 万个，少的情况下有的只有 1~5 万个，并且要求的交货期非常短。

- 种类仅形状・尺寸不同的就有 300 种左右，再加上颜色不同的约达 400 种，其中最主要的 10 种占 80%，排第 1 位和第 2 位的占到 30~50%。
- 在运输途中破损造成不合格的约 1~10%左右。
- 作为原料回收的玻璃屑（碎玻璃）的比例是茶色瓶 40~45%，透明瓶 30~40%。
- 追究不合格品的原因，采取改进措施的工作几乎没有进行，1999 年 8 月到 11 月的这段时间里，对于 500cc 点滴瓶的不合格（圆筒度、垂直度）情况，尝试利用 QC 手法进行了改进。QC 手法在 1998 年为获取 ISO9002 认证时进行过教育培训。
这项改进工作的程序是：明确目的后成立了项目小组，分析原因，收集现状数据，并将效果（好像是反映效果的数值）表示出来了，但是关键的改进步骤・措施没有片语只字记载。
- 以前也有不合格产品，但是不合格率是在政府（当时的客户）规定的范围内（5%），所以厂方并没有在意。引进市场经济机制后，市场要求的标准也变得严格，不能等闲视之。
- 造成点滴瓶不合格的原因在于使用以超过 4 年的陈旧设备。现在，面临的问题是啤酒瓶口的裂痕用目测检验很难发现，希望有检验设备，但价格过高，现正在寻找二手货。
- 看漏不合格品的情况也许有 5%左右。
- 第一工厂通过检验发现不合格品后直接扔到废品放置场所，为此，无法统计不合格品的数量，无法查找不合格的种类。第二工厂通过检验发现不合格品后，先放在手推车上，然后进行废弃处理。

除了从厂方听取的上述问题以外，调查团参观工厂后，从「市场经济下提高商品价值是重要的」这一观点出发，指出如下 2 点。

② 产品库存之多超乎寻常，产品保管方法的问题点

- 现在的库存量约 1,500 万个，约相当与近 1 年的生产量。
生产量约 1 天 5 万个。（以 300 天的产量计算）。
- 产品库存量之所以多，厂方解释是因为近期有引进新熔化炉的计划，为了保证其安装期间（约 2 个月）的出货，需要确保一定的库存，现在的情况比较特殊。尽管如此，库存量之多还是超乎寻常。
- 保管场所是在露天。产品放置场所是一个大型的象体育馆的简单建筑。是一个有屋顶，简单围起来的仓库，中间也没有通道，塞满了东西。用步测计算出存有相当于约半年产量的产品。不用说盘库，就连出货・拿取也困难。
此外，装不下的东西堆放在从工厂角落的广场到通道边的地方。从制造日期上看，1 年以前生产的东西也有，压在下面的麻袋被污损，有一部分已处于腐烂的状态。对这些产品，在销售时需要重新包装。

③ 捆包方法的改进

- 运送用的捆包材料根据瓶的种类分别使用麻袋、瓦楞纸箱及散装，为了减低包装成本，使用麻袋的占绝大多数。虽然明知瓦楞纸箱、散装的在运输途中造成不合格的几率小，但会提高成本，所以几乎都是用麻袋包装。
- 此外，考虑到销往的是药品・饮料・食品行业，为了在销售时能给人以高档品的感觉，强调了包装・外形的重要性。

b) 短期改进指导项目的集中

上述三个问题中，瓶制造属于设备产业，停掉熔化炉以求减产比较困难，削减产品库存除了增加销售量以外也别无它法，短期内看不到改进效果。另外，如前文所述，近期有引进新熔化炉的计划，为保证其安装期内的出货，有必要确保一定量的库存，现在不是正常时期。包装方面主要是市场的要求・销售价格和成本等问题，主要是市场营销方面的课题。

基于以上理由，通过与厂方协商，选定以「削减生产工序内的不合格率」为短期改进题目。

当然，要在短短的 2~3 个月内改进不合格率的情况是困难的，所以考虑确定改进的步骤，步骤中的一部分完全可以作为短期改进题目。

将削减库存量、其他各种问题作为中长期改进项目。

3) 不合格率改进计划和试行

厂方隐隐约约地认识到不合格率高的事实，但现实情况是具体对于哪种瓶子出现了什么样的不合格情况没有具体的数据。为此，决定首先从调查实际状态着手，通过调查被检验为不合格品而废弃的产品的缺陷，定量地掌握各类型瓶子在什么地方不合格，分析其原因，然后考虑措施。

a) 改进步骤

为降低不合格率，按以下步骤进行。

〈短期（到 2001 年 2 月末）〉

- ① 根据不合格的种类收集数据
- ② 掌握特性和分析原因
- ③ 再次确认检验标准和指导

〈中长期（2001 年 3 月以后，到年末前完成）〉

- ④ 分析与模具、检验员、材料成分、熔化炉、冷却炉等的相互关系
- ⑤ 制定改进计划
- ⑥ 实验
- ⑦ 开始生产

b) 短期改进的实施方法

- ① 对最终检验检查出来的不合格废弃（产）品，根据不合格的原因，分别记录在统一的数据收集表上，分类汇总。
- ② 根据汇总结果进行分析，研究不合格的原因，采取措施。
- ③ 以容易采集不合格样本的第二厂 4 号炉南北线作为对象生产线。
- ④ 对象产品根据工厂的生产日程，基本标准是不合格率高的产品、生产量大的产品等经济效应大的、不合格率极端高的产品。
- ⑤ 为了能明辨不合格的种类，希望有经验丰富的检验员来担任这项工作。

c) 收集数据・分析原因・措施实施结果——参阅附录诊断事例集 No.12。

从第一次实地调查结束后的 2000 年 11 月下旬到第二次实地调查实施的 2001 年 2 月下旬约 3 个月的时间内，共计收集了 11 次数据，对于一些马上找出原因了的内容，

立即采取了措施，通过这项工作，使不合格率平均降低了 7%。

方法、结果、研究、考察、措施等详细情况记录在附录资料「企业诊断指导事例集 No.12 玻璃瓶不合格改进」，通过 11 次试行掌握的事实如下。

- ① 11 次尝试采集数据的结果，了解到总的不合格率为 19.2%，根据瓶子的种类，差别非常大，低的为 13.1%、高的达到 30.7%。最初调查时说是不合格率为 5~10%，现在明白了实际上数字更大。
- ② 试行-1 和试行-11 是相隔了约 3 个月，以同种类的瓶为对象进行的，不合格率由 18.2% 降到了 9.8%，减少了 8.4%。
- ③ 不合格的种类可分为 20 多类，但实际上由于检验员判断的差异等，几乎是同种原因的不合格被归到另类的可能性很大。
- ④ 不合格的种类根据瓶的种类有很大的差别，整体来看最多的是颈口爆，总共约占 17.6%，其次是皱纹 17.5%、不光洁 6.6%、裂纹 6.1%、横折 5.2%等，可见仅这些就占到 53%，超过半数以上。
- ⑤ 从瓶的种类来看，出现不合格情况的主要偏重于 2~3 种。例如：试行-1 时，250A 型输液瓶仅身扁和粘料原因就占到不合格总数的 65.6%，达 2/3 以上；同样 100B 型输液瓶仅皱纹和裂纹就占 78.7%；100D 型瓶的皱纹和瓶颈凹陷占 50%；125 长颈方瓶的颈口爆和裂纹占 81.1%等等。对每种瓶子就 2~3 种不良原因进行追究，采取措施可以大大降低不合格率。
- ⑥ 分别来看南、北生产线，根据瓶子的种类、不合格原因种类，差别非常大。例如：试行-1 的结果，可以很明显地看出身扁、粘料、底座等不合格现象在南线出现得很多。同样，100D 型瓶哈夫粗、皱纹、底座、砂子、裂纹、花斑等缺陷很明显在南线出现得很多，此外，在试行-5 中也可以看到很明显的差异。
- ⑦ 多数情况下，不合格的种类不是出现在所有瓶种上，一般在 1~5 种瓶中出现。例如：身扁、粘料仅出现在 250A 型输液瓶；裂纹仅出现在 100B 型输液瓶、100D 型瓶、500 端角花雕瓶；螺旋爆、合缝线仅出现在 500B 型输液瓶。
- ⑧ 相反，在很多中瓶子上都出现的问题有哈夫粗、砂（石）子、底座、气泡、颈口爆等。

以上仅是通过 11 次试验了解到的事实，但仅仅这些也已是很大的发现，并且对于很多现象，推测了其因，制定并采取了暂时的对策。其结果如前文所述，使不合格例平均下降了 7%。

4) 今后的课题（中期改进计划）

今后，需要进一步下工夫，朝着降低不合格率的方向继续努力是不用说的，该企业在市场经济下，要在全球性的经济环境中生存并发展下去的话，必须在以下方面进行改进改革。

a) 为改进而进行的数据收集・处理

对于以上数据的整理及原因调查、采取的措施等情况的记录，只是由相关人员记录在记录纸上，或是在自己的本子上做摘要式的记录，而没有做到让所有人都能看到。在日常的生产中，进行抽检，开始对不合格的种类和不合格率做记录，这已是一个很大的进步，但是，这些检查记录的式样还不能与降低不合格率的改进工作挂钩。不要仅把它当作一般的生产检验记录，为了让其能成为管理数据，应该在记录纸的格式等上下工夫，并应制作管理图等。

b) 对重点产品进行彻底的追究

上述 11 次数据收集工作仅仅是试验性的，现在开始才是真正实施改善不合格率的工作。对 300 种以上的产品无差别地进行，不但需要大量劳力也很费时间，倒不如确定重点产品，彻底降低其不合格率，这样会更为有效。

重点产品的选择方法可采用选择 5~10 种左右经济效益最好的产品，例如年产值高的产品；或者是今后作为重点战略产品将下大力气的，例如啤酒瓶等。除此以外再加上影响到企业的名声，不合格率极高，超过 30% 的产品。

一些细微的瑕疵等通过目测检验判断出来是很困难的，现在这些在啤酒瓶等上已成为问题，为了检查出这些问题，研究引进检验仪器也是有必要的。

c) 质量稳定化

为了长期保证质量稳定，对包括设计、原材料成分·计量、混合、熔炉建筑材料·结构、熔化炉、操作室、前炉的结构和温度分布、送料器玻璃球的形状、成型机、模具、徐冷炉结构·温度管理、检验、捆包、运输在内的所有工序，构筑综合的质量管理体系是有必要的。举个例来讲，诊断事例 No-L12 中附录图表-6 是该工厂对茶色玻璃瓶的主要成分—— SiO_2 、 CaO 及 Na_2O 约 10 个月的分析结果，可以看到变动很大。研究这些数值以及变动范围是否是在容许值的范围内，进行这样的管理是有必要的。这里说到的是产品成分，同样对原料也应该进行同类分析，从原料开始进行管理。

制作设计标准等各种工艺标准，各操作人员分别按照这些进行标准操作，这样可以保证产品质量的稳定。但是，对这些标准也需要不断改进、改良，这些是技术人员和管理人员的任务。

d) 瓶子的高档化

企业希望提高自身产品的档次（生产又轻又牢固的产品），但此次调查团中没有玻璃瓶方面的专家，无法从技术上指导，因此，建议企业采取聘请国内外专家、派遣进修生赴先进企业学习、从大学·研究所等获得帮助等，同时希望强化企业本身的研究开发体制。

但无论如何，在做到产品高档化以前，改变现在的不合格率是先决条件，避免客户流失是企业当前最大的课题。

e) 削减产品库存量

关于削减产品库存量的问题，在调查开始就强调了，且就方法等进行了讨论，但是根据前文中叙述的理由，从短期改进项目中剔除了。尽管如此，库存量的削减和管理即使是现在，对企业来说也是一个很大的课题，这一观点是不变的。

这是正在建设中的熔化炉完成、生产恢复正常后必须马上着手的课题。为将产品库存减少到适宜的最小库存，进行实实在在的库存管理需要准确的年度、季度、月度、旬度生产计划。编制生产计划的是管理部门，但基础信息需要销售部门提供。

作为销售部门最大的任务，固定客户不用说，尽快且准确地掌握不特定客户的生产计划信息是很重要的。同时，应该经常关注客户所属行业（啤酒行业、化妆品行业、医药行业）的动向，努力掌握信息。与客户之间建立相互信任的关系，互相交换信息等，象这样客户的协助也是很重要的。

f) 减少能源的单位消耗量

该企业生产成本中燃料费、动力能源费所占的比例与日本同行业厂家以及中国国内的现代化企业相比较。不应仅仅从降低制造成本这一企业观点出发,还需要从省能源、环境保护等全国性的、全球性的角度来看待这个问题。所以引进热管理技术,降低单位产品的能源消耗是有必要的。

g) 脱离旧体制

建立综合的质量管理体系等整个企业的活动仅仅靠完善组织机构和人员配置是不算成功的。还需要将各组织机构之间的功能有机地结合起来。该企业一个很大的不足是组织机构是从上至下纵向的,横向之间的配合很淡薄。这种现象不仅仅存在于该企业,也是旧国有企业共通的特征。

企业的干部、管理人员不用说,为进行全体职工的意识改革,需要开展划时代的组织机构改革、人员配置(更换)。作为方案之一,建议除了特殊的专业工种以外,将 Job Rotation(工作岗位轮换制)作为人事管理的基础。特别是对于将来有希望成为干部的人才,从进厂时开始,就有计划地为其安排教育培训计划,提议使其在每个岗位都能体验 3~7 年。另外,引进目标管理等人的资源管理手法,激发每个职工的积极性也是有必要的。

h) 2001 年度技术改造计划

该企业作为 2001 年度的技术改造项目,列举出了 49 个项目,并已经开始进入实施阶段。根据这些项目的重要程度,分为 A 类(10 项)、B 类(29 项)和 C 项(10 项),其中包含有很多产品质量的改进、不合格率的降低等与上述改进课题相关的内容。随便抽出几个项目,如下所示。

A 类: • 第一工厂生产线的不合格率降低 5~10%

- 点滴瓶瑕疵防止的技术开发
- 点滴瓶的质量达到并超过国内先进水平
- 啤酒瓶的漏气在 2/1000 以下
- 改造 1 号炉,节省能源
- 实施中小企业振兴计划的内容

B 类: • 开发节能技术

- 研究重油排烟
- 瓶子冷端涂痕迹的防止
- 解决模具空冷问题
- 减少漏检现象
- 在体制改革的同时修改各种制度
- 检查线上的合格率
- 确立成本管理体系
- 充实技术工人的厂内教育

C 类: • 提高库存不合格品的再利用率

- 改进点滴瓶的瓶口
- 在管理部门普及计算机教育
- 提高财务上应用计算机的程度
- 构筑新的营销机制

具体的方法虽然不清楚，但从以上可以看出企业已有了危机感，并有了打破这种局面的热情。

(2) 示范企业 ID-L009（圆珠笔制造企业）

对该企业也同样进行了 7 次走访调查，第一次是在进行简易诊断时，被确定为示范企业后，第一次实地调查期间访问了 3 次，第二次实地调查期间也访问了 3 次。通过这几次的访问了解到的情况如下所述。

1) 企业的现状

a) 企业概要

该企业是一家 6 年前起步的私营企业，总经理在办厂之前是物理教师，同时也管校办工厂。现在的厂房是由一家缝纫厂转让的。现在的资本金为 888 万元，有 2 名股东。另外，企业内设有国际贸易部、财务部、生产办公室、总经理室，组织机构算是成型了，但厂内实质上是总经理独揽大权的气氛。职工人数 1999 年为 130 人，2000 年末增加到 150 人，大学毕业的技术人员有 5~6 人，高中毕业的有 6 人，总的来讲职工学历低。

b) 产品 and 市场

生产约 100 种低·中档圆珠笔，年产 4,000 万到 5,000 万支，以平均每天 15 万支的产量进行生产。但是，100 种之中，最主要的 10 种约占产量的 80%，仅最主要的一种就占到其中的 40%。99 年度的销售额为 1,100 万元，2000 年度为 1,060 万元，基本持平。

产品 90%用于出口，出口对象国有印度尼西亚、西班牙、美国等。

c) 生 产

原材料通过宁波的代理店进口，有一部分也采用北京生产的国内原材料。另外，笔芯从同镇的专业厂家购进。从成本比例来看，原材料及购置的物品占到 70~75%，人工费占 10~15%。

主要的生产设备是注塑成型机，150 吨×3 台、100 吨×1 台、30 吨×13 台、160 吨×2 台（增设）。另外还有模具制作·修理用的车床、电火花加工机、超声波熔敷机等。模具一般是自己设计制造，高度的采用外协制造。工作时间安排是装配、检验车间 2 班倒，成型车间 3 班倒。采用计件工资制，作业环境不佳。工作布置每天早上由生产办公室的副总经理通过生产任务单进行指示。

负责检验的有 20 人，进行零部件检查和装配检查，不合格率为 1%左右。

d) 扩建计划

现在的厂房是一座 4 层楼的建筑，面积为 3,600m²，原料仓库、注塑成型车间、装配车间、检验车间、零部件仓库、会议室、办公室等集中在这里。2000 年 11 月份的时候，注塑成型后、装配前的零部件库存量不同寻常的多，说得极端一点几乎占去了半栋楼，使厂房变得很狭小。近期有在工厂邻近的空地增建厂房的计划。

e) 企业环境

在这个镇上，有 350 家左右的圆珠笔厂，作为「制笔之乡」，镇政府对圆珠笔产业也非常投入，这一产业与纤维产业一起，成为支撑镇财政的重要产业。这些企业几乎都

是 20 来年前，以家庭作坊形式起家的，零散企业很多。其中成为示范企业的这家企业在规模上属前列，是这一行业的领头企业，该企业作为示范企业，改进项目获得成功的话，对整个行业的影响将会很大。

2) 关于问题点的信息和改进课题的集中

a) 关于问题所在

第 1 次走访调查从企业听取到的问题点以及相关情况如下所述。

- ① 为了迅速适应市场的需要，希望在模具设计上引进 CAD，但是没有这方面的技术人员。将来，为实现产品的高档化，需要有能力的设计技术人员和 CAD 技术人员，但是这类人才的雇佣很困难。
- ② 管理方面的人才不足。企业创建以来，历时尚浅，同时由于是从家庭作坊起家的，所以没有能进行现代化企业管理的人才。现在，由总经理和副总经理在负责经营管理和生产管理等，但是是凭以往的经验 and 感觉行事。
- ③ 不了解计划性的市场营销方法。现在，在产品介绍样本的基础上，通过参加交易会等形式确保市场。
- ④ 现在运用的通信手段有 TEL、FAX、电子邮件，最近联通了互联网、制作了网页，但并没有很好地发挥作用。

在之后的调查中，调查团听取的以及通过参观工厂指出的问题有如下这些。

- ⑤ 原材料、回收材料以及零部件库存量之大几乎占据了半个工厂。并且很杂乱地堆放着，处于一种出库、入库都很困难的状态。没有进行盘存。

对于指出的这一点，厂方做了如下说明。

- 现在每天的产量是 10 万支，需要约 700kg（每袋约 50kg 的话，为 14 袋）的原材料。并不能说是很多。
 - 定货量有变动，所以不得不保证一定的库存量。大幅度地削减库存比较困难。乍一看堆放得很杂乱，还是进行了整理的。
 - 这栋厂房原来是缝纫厂，所以要设置架子等的话，强度不允许。
 - 现在负责材料和零部件的有 2 个人，每天早上 5 点上班，工作到傍晚 6 点。库存品的整理虽然重要，但工作太忙，无法顾及。
- ⑥ 有制作制造成本明细。财务报表也不一定反映了企业真正的财务状况。
 - ⑦ 作业环境、特别是装配车间的环境恶劣，工人在车间吃盒饭。

b) 改进课题的集中以及对其他课题的提议

调查团极力强调了上述问题中，库存量（产品・在制品・原材料）的削减和管理对该企业来说是最大的课题，并决定将其作为短期改进课题。

此外，关于市场营销方面的问题、信息、模具技术人员等问题，政策组的市场营销专家、信息专家；关于 CAD 方面的问题，浙江省 CAD 应用发展中心的专家等也同时赴该企业，在镇政府人员的参与下，进行了讨论，提出了建议。详细内容各位专家会在各自的报告中记载，要点如下。

〈市场营销〉

- 经营战略中，在生产低档品的战略上加入附加价值高的中档品的生产，并且开发同样可以利用文具销售渠道的带卡通画的商品、以及圆珠笔以外的新产品。现在产品的手工操作很多，开发能发挥这一特长的产品也是方法之一。
- 市场开发不要仅仅依赖采购员，企业的销售人员也要直接瞄准出口国积极开展市场

营销工作。

- 不要仅仅依赖参加交易会或是博览会，与海外客户通过电子邮件等保持密切的联系，扩大销路。
- 为了让新录用的懂英语的人才能够马上投入到工作中去，重视教育培训。
-

〈信 息〉

- 与国外有业务往来的情况下，利用网页发布信息，进行宣传是有效的。但是电子商务现在还存在很多问题，暂时持观望态度为好。
- 网页在 3 个月前刚刚开设，现在就下不好的结论还为时过早。应先看上 1 年以上。

〈模具设计的 CAD 化〉

- CAD 技术的教育培训不要仅在一个企业内进行，成立民营的技术中心，与大学、公共机构等配合进行为好。
- 从设计效率、质量的观点出发，希望引进三维 CAD。
- 初期投资额在 50 万元左右。征集企业的基金、教育培训费用作运营资金怎样？

3) 短期改进项目（库存整理和量的削减）的实施计划——请参阅诊断事例 No.16

a) 掌握现在的库存量

为掌握现在的库存量，调查团、CP、企业共同进行了简易盘存，清点库存数量的结果如下表所示。

表 7.7-3 现在的库存量与目标库存量（单位：袋数）

种 类 \ 场 所	1 楼	2 楼	3 楼	4 楼	合计	目标	现价削减量 (万元)
完成品库存	—	—	100	20	120	150	+0.9
零部件库存	—	1100	670	950	2720	1000	—68.8
回收材料库存	350	—	—	60	410	200	—4.2
原材料库存	350	—	—	433	793	200	—13.0
合 计	700	1100	770	1473	4043	1750	—85.1

注：现价削减量是将每袋的价格以完成品 300 元、零部件 400 元、回收材料 200 元、原材料 330 元换算成的金额。

完 成 品：因为是按订单生产，所以作为库存品积压的可能性小。上述这些预计也将马上出货。比预计的量要小。要做的仅仅是整理。

零 部 件：如前文所述，每袋 50kg，每天消耗 700kg（14 袋）的话，上述库存量约能维持 190 天的生产。处于超过剩状态，整理・分类成可使用的状态。

回收材料：每天约消耗 6~8 袋，故约为 2 个月的库存。整理・分类使用。

原 材 料：3 班倒 24 小时约使用 40 袋，所以约为 20 天生产所需。从订货到进厂所需的间隔非常短。由于是一种受市场情况影响的产品，一点点增减也是不得已的。

目标数值是诊断组考虑上述条件假设确定的，不一定是完全达不到的数字。量上成为问题的是在制品（零部件）和回收材料（成型时的浇口等）。

b) 实施计划

调查团编制了实施计划拿到厂里,但第4次赴企业进行访问调查时,看到厂方已自主编制好了实施计划方案,其内容比调查团编制的更为充实,因此决定采用厂方制定的方案进行改进。

实施计划的内容如下:

- 一、从原材料到零部件,全面、彻底地进行盘存,之后,制作原材料和零部件库存进、出库帐,仓库管理员每天进行登记,月底结算库存量,帐面上的数量必须与实际数量一致。
 - 二、首先设置2列11m的架子
 - 架子尺寸: L11m×W0.6m×H0.9m、材料采用角钢。
 - 零部件放入塑料制的箱(L0.6m×W0.42m×H0.37m)内,然后放到架子上,每列150个,2列可放置300个。
 - 预算为2万元。
 - 三、通过盘存,对无法使用的零部件及时打碎作为回收材料再次加以利用,能用的东西尽早使用以减少库存。同时,原材料和零部件分开放置,不要混合在一起。
- 以上3项工作在2000年12月底之前完成。

c) 实施结果

2000年11月下旬到2001年2月中旬的3个月时间内,该企业按照调查团的提议,制定了上述实施计划,并于12月份内制作了架子,购进了比瓦楞纸箱更为结实的塑料箱,从1月上旬到2月中旬,完成了对零部件的整理。这些工作共需要资金约6万元,但是通过将藏而不用物品处理成回收材料,同时,给由于配件不够被搁置的半成品补充配件,将其制成成品,将这些卖掉的话约能回收资金约50万元。

每天零部件的进、出情况输入到计算机里,建立每天都能掌握零部件库存量的体系。为此,招聘了专门的计算机技术人员。

比较改进前后情况的照片附录在诊断事例集 No.L16 中。

4) 今后的课题

a) 最佳库存量的研讨

虽说零部件的库存管理看上去做得很不错,但是还是没有跳出整理整顿得范围。真正的管理将从现在开始,必须掌握最恰当的库存量,更进一步地削减库存。关于最佳零部件库存量的确定方法,讨论了将适用于购入品等的订货管理方法——定量订货方式运用到零部件生产指示上来,并且,作为减少零部件种类的方法,就通过产品的标准化、零部件通用化来减少零部件种类这一方法展开了讨论。

现在是客户要求什么样的产品就生产什么样的产品,所以产品种类有上百种,零部件的种类也非常多。因而有必要根据以往的实际销售情况,以生产量大的产品为主体,追求产品的标准化和零部件的通用化,以此减少零部件的种类。此外,开发本企业的品牌产品,并希望能有积极地向客户推销自身产品的积极性。

b) 削减原材料库存

关于零部件库存管理,如上所述比预期的进展得更为顺利,下一步骤是进行原材料得库存管理。零部件的库存管理可通过对注塑成型车间的生产调度从内部加以控制。但是,原材料的库存管理关系到从订货到入厂所需的时间、企业向客户提供产品的交货期,这些方面需要注意。

对于相对稳定的客户，可以通过过去 2、3 年的实际成绩，掌握情况，另外，原材料的到货期方面，只要调查市场情况等、同时毫不松懈地经常与代理店交换信息，其基本情况也是可以掌握的。

该企业在成品库存方面现在没有什么问题。

c) 掌握制造成本及降低成本

现在，该企业没有制作产品成本明细表，报价等好象是由总经理根据过去的实际情况来判断决定。在制造行业，随时掌握每件产品的单位制造成本是重要的，只有以此为依据，才能产生出降低成本的措施。就制造成本明细表的内容、表的制作等进行了说明，同时对日本同行业中小企业的制造成本指标，分发资料进行了说明。另外，使用对该企业进行简易诊断时的诊断书，将其意思与日本中小塑料制品厂家的指标进行了对比。

d) 产品开发·改进——参阅诊断事例 No.-4

关于产品开发·改进方面，第一次实地调查时从该工厂拿了 40 支产品带回日本，利用监察器做了问卷调查，根据其结果对设计、品质·信赖度、使用情况、购买欲望、购买层、笔芯的好坏等进行了讨论。用同样的方法，在国内的各类消费层中进行调查，作为产品开发·改进的参考决不会是无意义的。

除了产品的高档化以外，作为开拓市场的方法，通过在生产带客户印记的产品、采用高档包装、用做礼品、创自身品牌等方面下工夫，提高产品的附加价值，扩大市场也是有可能的。

另外，企业将来到底是利用现在这样的低档·中档圆珠笔继续寻求发展，还是致力于产品的高档化，根据经营的基本战略，产品开发的方向也会不同。

e) 改进质量

为提高产品质量，方法之一是有必要改善模具制作技术，特别是培养能够熟练完成模具加工末道工序的打磨技术工人。

f) 人才培养和权利下放

因为企业成立的时间不长，没有培养出年轻人才，所以现在基本上都是由总经理和副总经理在做主。因此有必要尽快培养出一批中坚人才，委以一定的权限，进行有组织的企业经营。

3. 地区产业（圆珠笔）振兴讲座及分水镇的圆珠笔产业

(1) 举办研讨会

1) 预备调查

为了发展桐庐县分水镇的地区重点产业——圆珠笔工业，我们接受了希望举办讲座的要求，在政策组团员和诊断组团员的配合下，举办了讲座。在讲座之前，对示范企业以外的数家企业进行了走访调查，对 13 家企业进行了问卷调查，了解了企业当前面临的问题以及在讲座上希望听到的内容主题等，并将其穿插到讲座内容中去。走访的企业中也包括唯一一家生产笔芯的企业。

2) 问卷调查的结果

问卷调查（13 家企业）的结果如下所示。

- a) 企业的未来计划・目标（复数回答）
- | | |
|--------------------|------------------|
| — 提高质量-----13 家 | — 设备投资-----8 家 |
| — 提高生产率-----12 家 | — 改善劳动环境-----8 家 |
| — 新产品开发-----12 家 | — 提高生活福利-----6 家 |
| — 扩大市场・事业-----10 家 | |
- b) 资金财务方面
- | |
|-----------------------------------|
| — 找不到适当的周转・设备资金的融资单位-----4 家 |
| — 市场形势严峻，产生不了利润-----2 家 |
| — 原材料・零部件价格、人工费高，产生不了利润-----各 1 家 |
| — 不了解掌握制造成本的方法-----1 家 |
- c) 人才・技术方面
- | |
|-------------------------------|
| — 职工素质低-----11 家 |
| — 无法募集优秀人才-----8 家 |
| — 企业内没有教育指导人员、不了解方法-----各 2 家 |
- d) 设备・工厂环境
- | |
|-------------------------|
| — 不了解生产管理的电算化方法-----5 家 |
| — 机械化程度低、生产率低-----3 家 |
| — 作业环境恶劣-----3 家 |
- e) 市场・销售・流通
- | |
|-------------------------------|
| — 市场不安定、无法安排生产计划、库存计划-----8 家 |
| — 流通成本高、制造成本的削减跟不上-----4 家 |
| — 不了解库存管理的方法-----4 家 |
| — 不太了解营业销售方法、手段-----3 家 |
- f) 希望的讲座题目
- | |
|-----------------------|
| — 市场开拓-----12 家 |
| — 企业管理-----9 家 |
| — 品质管理-----8 家 |
| — 企业内人才培养-----5 家 |
| — 工序管理、库存管理-----各 2 家 |

3) 召开日期・会场及参加人员等

- 日 期：2 月 23 日（星期五）9 时~15 时 30 分
- 地 点：桐庐县政府招待所大会议室
- 参加人员：在圆珠笔企业干部约 80 人、杭州市本次调查对口人员、县政府干部等
共计 100 多人参加下降重举行

4) 讲座的题目和讲师

讲座的主题和讲师如下：

1. 日本圆珠笔产业的现状（负责轻工业行业的调查团员）
2. 中小企业的市场扩大战略和地方政府的支援（负责市场营销的调查团员）
3. 中小企业的培育和地方政府的作用（负责经营・技术援助的调查团员）
4. 以库存管理为主的生产管理（负责生产管理的调查团员）
5. 削减库存的实例（示范企业总经理）

示范企业的总经理现兼任桐庐县圆珠笔协会会长，就上述削减库存量的实践方法、用及其效果等，请他介绍了本次的经验。

(2) 关于分水镇的圆珠笔产业

改革开放以来，多数农民挣脱土地的束缚，由农业转为从事开放的工业生产和第三产业。桐庐县的圆珠笔产业是从 80 年代初到 90 年代这段时间，以分水镇为中心发展起来的，现在，整个县有 420 余家（其中分水镇 360 家）企业从事制笔。其中 21 家为有限责任公司。在这些企业中，有 4 家获得了外国贸易出口自营权。制笔行业的职工超过 11,000 人。

从 1998 年到 2000 年的生产情况如下表所示，发展顺利。

表 7.7-4 分水镇圆珠笔产业指标

	1998 年	1999 年	2000 年
总 产 值（万元）	26,500	35,200	56,000
出口销售额（万元）	2,700	5,100	10,000
纳 税 额（万元）	2,500	3,560	5,000

此外,1998 年 4 月，以分水镇的制笔业为中心，成立了桐庐县制笔协会，为行业的发展做出了如下贡献。

- ① 追求协会自身水平的提高，加强了行业的团结。通过选举产生 1 名会长和 2 名副会长，作为指导部成员，讨论将来的发展目标，就产品质量的改进和培育名牌产品进行信息交换。
- ② 信息交流方面，与中国制笔协会、上海制笔研究中心以及温州制笔行业等也有交流，提高了桐庐县的知名度。
- ③ 积极参加每年春·秋的广交会、以及西湖博览会、兰州贸易会、义乌小商品博览会、香港文具贸易促进会等。
- ④ 在县政府的配合·扶持下，建设了圆珠笔工业区、圆珠笔分水市场，此外，在浙江大学的配合下，成立了分水制笔技术开发中心。

工业区于 2000 年 11 月建成，土地面积为 300 亩，已有 31 家企业决定进入到工业区，其中有 20 家是圆珠笔生产厂家。

此外，分水市场于 2001 年 4 月开工，预计 10 月建成，土地面积约 6,600 平方米，建筑物面积为 14,000 平方米，分设综合商品销售区和圆珠笔专用销售区（5,000 平方米）。技术开发中心预计以模具加工技术、特别是 CAD 技术为主，为产品开发出力。

7.8 市场营销诊断指导

7.8.1 企业 ID: M002 (机械·电子行业: 轴瓦制造)

(1) 第一次实地调查时企业提出的希望诊断指导的事项

- ① 有国有企业时代遗留下来的拖欠贷款债权。
- ② 为与民营工厂竞争, 以生产附加价值高的汽车轴瓦为方针。
- ③ 生产部门与销售部门之间经常出现问题。因为生产部门没有积极性, 致使不按期交货的情况也有发生。这是国有企业共通的弊病。可以说因为收入低, 所以生产车间的工人没有积极性。
- ④ 营销人员的成绩评价方法和报酬现在是一个问题。
- ⑤ 该企业产品的假冒产品充斥市场, 假冒仿制产品主要是中国国内农用机械用的零部件以及用于东南亚使用的农用机械。由此受到的损失很大, 为此, 作为措施, 采取降价以夺回市场的方针。

厂方希望就以上事项进行诊断指导。

(2) 诊断指导内容

- ① 为了不出现新的拖欠贷款债权, 客户债权管理很重要, 就给予客户信贷限度的设定方法进行了指导, 同时强调设定之后, 也需要观察客户的经营状况。
- ② 不当竞争的结果只会是导致价格竞争, 指出了避免这种竞争的方法是提高产品质量以及通过在产品上拉开差距和降低成本强化市场竞争能力, 这是最基本的, 同时, 说明了其重要性。
- ③ 为了改变国有企业时代遗留下来的企业风貌, 建议进行组织机构改革, 面向市场, 在扩充加强营销部门力量的同时, 给予其能与生产部门抗衡的地位。
- ④ 营销人员的成绩评价方法和奖金方面, 举日本的例子来讲, 采用目标管理, 依据目标的达成度, 对成绩优秀的在每年 2 次发奖金时, 超标准支付, 在每年一次加基本工资时也超标准多加一点, 此外, 还有成绩好的话尽早提升等奖励措施。一般职员的话日本基本不采用计件工资。
- ⑤ 因为杜绝假冒仿制品比较难, 所以指出了争取产品质量的提高、在产品质量方面拉开差距是有效的。

(3) 预期的效果

- ① 通过设定客户信贷限度以及提高客户管理能力, 阻止新的拖欠债权的发生。
- ② 通过组织机构改革, 扩充营销部门, 提高其地位, 使其成为一个能代表市场和客户, 有权利要求生产部门给予配合的组织。
- ③ 就营销人员奖励方法, 编制规定。
- ④ 以提高质量作为对付降价竞争和假冒仿制产品的措施。

(4) 第二次实地调查时确认的诊断指导成果

① 拖欠债权问题

根据上次的指导, 在努力改进这方面的工作。例如: 利用出货时先收取 50% 的货款; 要求担保等方法开始进行改进。但是, 这是一个社会性问题, 是一个应该同时考虑买方情况来解决的问题, 所以不期望其马上就能改善。

② 营销部门与生产部门的关系

就产品质量问题对营销部门与生产部门应该如何配合的讨论工作才刚刚开始。

- ③ 以提高产品质量作为对付价格竞争和假冒仿制产品的措施。
与该企业同类的生产厂家很多，为此，不当的竞争以及存在仿冒产品成为问题。该企业采取通过提高产品质量来解决这类问题的方针。

(5) 诊断指导总结

这是一家在国有企业的基础上刚刚转制为民营的工厂。该企业的经营管理人员很优秀，但无法一下子改变原国有企业的风貌，虽然还存在各种各样的问题，但正在民营化的道路上一步一步地前进。

第一次调查时进行的诊断指导是根据日本的经验来进行的，厂方说受到了极大的启发，并且实际上对一些能实行的地方现在也正在改进。但是，短时间内（2个月）出效果并不是一件简单的事，同时对这些效果的程度进行评价的方法也还没有确定，所以在此无法汇报效果到底达到了何种程度。

确实，该企业提出的4个主要问题是现在社会主义市场经济下，处于过渡期的中国企业面临的最基本的重大问题，不是仅对一家工厂进行诊断指导就能解决的问题，而是一个社会性的问题。为此，关于这类问题，除了根据各企业的实际情况研究不同的对应措施外别无它法。

7.8.2 企业 ID: M007（机械·电子行业：高空作业平台）

(1) 第一次实地调查时企业提出的希望诊断指导的事项

- ① 希望了解预测市场需要的方法。
- ② 希望了解能有效提高市场占有率的方法。
- ③ 希望了解打广告、做宣传的有效方法。
- ④ 希望了解有效利用网页的方法
- ⑤ 希望了解代理店设置及利用的方法

(2) 诊断指导内容

- ① 该企业有成立4年以来的电话记录，将这一重要的内容按成交、未成交、询价等进行分类，可整理出成为企业财产的非常重要的资料。作为补充这一基础资料的二手资料，制作诸如行业的生产·销售数量及按用途来给产品分类的资料等。此外，还提出了收集中国、日本、美国等对该产品的统计资料来充实第一手资料。（中国没有该产品情况的统计）
- ② 作为提高市场占有率的方法，根据指导资料，利用阿尔哲夫的市场深耕战略和波特博士的竞争战略，结合该企业的现状进行了指导。也就是说通过对上述①中提到的资料进行分析，确定目标市场，开展与该市场的重要度相吻合的重点销售。另外，低价格和品质（产品差别化）是竞争实力的2大要素，今后也必须在降低成本上下力气。特别是该企业的产品是专利产品，为此强调了更进一步发挥其优势是很重要的。
- ③ 在广告宣传上不希望花费过多，在这样一个前提下，提出了例如：通过分析资料，确定了目标市场后，一次也好，连续半年在行业杂志上刊登广告的办法。该企业的产品即使现在是知名度低·受好评的产品，象这样通过连续刊登广告，将来也有可能成为知名度高·受好评的名牌产品。
- ④ 现在企业利用的是一般的免费的 Home-Page。关于这一点，待重点市场确定后，在该行业（例如酒店业）比较强的 Web-Site 上登载 Home-Page 的话会比较有效。并且网页

内容采用的方式是使访问者能自动进入更详细的产品规格介绍等内容。另外，作好回答简单问题的准备以及设置窗口使访问者与企业能取得联系。指出了通过采用这类方法可以使网页更为有效。（这项指导是在负责信息指导的团员的配合下进行的）

- ⑤ 依据资料对代理店的必要性及作用进行了说明。该企业还没有设置代理店，所以就利用与重点市场相关的现有的代理网络、起用熟悉行业情况的个人等方面进行了一般性的指导。另外，提到了在重点地区成立办事处将会取得很好的效果，为此，为了适应中国市场广大这一特性，采用在预定设置办事处的地区录用本地人、将来使其成为地区办事处负责人的方法。

（3）预期的效果

- ① 通过内部资料整理·分析，进行市场预测、确定重点目标市场，预测需求情况。
- ② 为了增加销售额以及扩大市场占有率，在行业杂志上连续刊登能产生效应的广告。
- ③ 通过改进网页，掌握估计（有合作可能的）客户的情况，进行追踪，增加有合作可能的客户。
- ④ 针对试验性地起用代理店、研究设置企业自身的地区办事处、以及为此所必须进行的人才培养等，编制基本的市场战略方案。

（4）第二次实地调查时确认的诊断指导成果（①、②、③、④）

作为第一次调查诊断指导预期的成果，对提出的所有课题，企业将其作为市场营销战略进行了汇总，提出了成果。（参阅诊断指导事例 No.17）。内容为：将 2001 年市场营销战略以实施项目的形式总结在一览表上，包括经营理念、经营目标、市场营销目标（定性、定量）、4P、市场营销体系、实施战术。

其中对于（3）之①，通过内部资料整理进行需要预测和决定目标市场的工作已经做了。②的广告方面，也已决定了刊登媒体、时期、经费预算等。关于③的重新修改网页，也规定了网页内容更新的周期、Web-Site、提供信息的更新时期等。此外，④中提到的起用代理店以及设置地区办事处等也将尽早具体化，作为一种战略来实施。

（5）诊断指导总结

在第一次实地调查期间，与该企业的数名干部进行交谈的时候，厂方对现在企业面临的经营方面的问题，具体并系统地提出了一些问题，在就这些问题进行诊断指导的过程中，非常坦率，并且理解也很迅速，对我们提出的建议也显示了积极接受的态度。体现出来的成果就是这次制定的市场营销战略。

从该企业的例子可以看出，只要经营者有热情，并且经营干部能团结在一起，努力解决经营上的问题，有这样一种经营风貌的话，仅进行少许理论上的指导、提供一些资料，就能轻轻松松地整理出战略。因此，杭州市的中小企业指导部门面向中小企业开展的启发活动、提供信息等工作只要持续踏实地进行下去的话，一定能期待取得很大的成果。这一事例是上述发言的根据之一。

7.8.3 企业 ID：M013（机械·电子行业：减速机制造业）

（1）第一次实地调查时企业提出的希望诊断指导的事项

- ① 销售以代理店网络为中心在进行，但只是追求眼前的利益，存在的问题很多。另一方面，虽然是以代理店为中心，但同时也直接向有需求的客户销售。代理店与直销应该如何兼顾是一个问题。

- ② 目标市场占有率约为 30%。市场预测非常难。希望告之如何制定以后的销售计划。
- ③ 目标市场是机械电器市场（55%）、大学研究所市场（25%）、直销（20%）3 个领域，如何寻找理想的代理店是一个问题。
- ④ 如何对客户（代理店）进行管理、采用什么样的方式可以使之成为一个均能获利的共同体是一个问题。
- ⑤ 为了调动营销人员的积极性该如何做？怎样才能提高营销部门的整体水平。
- ⑥ 希望告之对推销员的评价如何做为好。
- ⑦ 能对客户的投诉迅速做出反映的体系还没有建立起来，这方面应该怎么办？
- ⑧ 全国范围内的对代理店的价格政策该怎么办？特别是在与低价销售的小企业进行的价格竞争问题上颇伤脑筋。
- ⑨ 有效的打广告的方法。
- ⑩ 在售后服务方面，不了解费用对效果的观点。
- ⑪ 代理店的库存问题、应付紧急订货的方法和费用负担问题。
- ⑫ 现在出口占 10%，将来该怎么办？
- ⑬ 企业自身的营业部、一级代理店、特约代理店等之间存在着各种矛盾，应该如何处理？就上述问题等等，希望接受诊断指导。

（2）诊断指导内容

- ① 根据过去的实际成绩等分地区、分产业、分客户来决定目标市场。这项工作以分析内部资料为中心来进行（3~4 年的），在这个基础上制定代理店和明年的销售计划。
- ② 作为扶持代理店的措施，有销售回扣、现金回扣、数量回扣等方法，除此之外，考虑忠诚度、份额的提高以及销售数量的增加等，进一步采取奖励措施也是有效的。
- ③ 与其对销售人员采取提成的政策，不如给予其固定工资再加上奖金，为的是将其当作公司的员工看待，让其意识到自己是在一个集体内工作。对于到目前为止采用的以提成制度雇佣销售人员的做法有必要再加以研究。另外，对于销售人员的奖金等也应该做出规定。
- ④ 市场竞争中一个铁的原则是在不降低质量的情况下，通过削减成本强化价格竞争力，与低档品的竞争从公司的根本方针来看也是不应该进行的。
- ⑤ 对于制造商等有需求的客户，开拓销售渠道的工作当前应该委托给代理店，将来企业自身的营销实力成熟了之后，再去开发大的制造商是有必要的。
- ⑥ 营销部门机构的重新审视应该马上进行。
- ⑦ 拖欠货款债权作为营销方面的问题总经理不能置之不理，对代理店（一级代理）等的信贷限度的设定应该由总经理亲自负起责来解决。
- ⑧ 价格政策应该在通过代理店充分对市场价格进行调查后来决定。在确保了本企业现有水平的利润的前提下，价格政策有可能是仅考虑了制造厂家立场的单方面的价格体系，所以融合回扣政策等进行重新研究是有必要的。
- ⑨ 售后服务基本上应该由代理店来负责。但是，企业对代理店的员工进行技术方面的培训是有必要的。
- ⑩ 在使用我们产品的客户所属的行业的杂志上登载广告比较有效。
- ⑪ 出口方面现阶段依靠进出口公司，将来人才培养出来后再自行操作为好。当前，将进入到中国市场的外资企业纳入对象客层也不失为一个好办法。

（3）预期的效果

- ① 完善代理店网络。

- ② 完善营销部门的组织机构，营销人员管理的制度化。
- ③ 重新考虑价格政策。
- ④ 研究面向外资（三资）企业进行销售。

（4）第二次实地调查时确认的诊断指导成果

① 完善代理店网络

该企业为整顿代理店做了很多努力，制作了指定代理店以及由此涉及到的合同方面的代理店加盟指南、代理店统一店铺形象指南以及其他管理代理店工作的指南。详细内容不允许公开，所以没有看到，但采用的是一级代理、二级代理等分层次的代理店体系。象这样完善各种指南是非常重要的，是指导工作取得的一项很大的成果。

② 销售部门与销售人员管理

实施了营销部门的制度和组织机构改革。其结果是解雇了一批不遵循企业方针的营销人员。虽然新的经营方针要赢得公司职工的理解有困难的一面，但还是毅然实施了营销人员待遇·制度的改革并将新的市场营销战略作为重点措施。营销人员待遇方面，采取了公司充分保证职员收入等让职员满意的做法。此外，营销人员训练方面，也决定广泛、细致、彻底地进行指导。

③ 价格政策等市场竞争

依然面临激烈的竞争。特别是产品、价格、代理店制度等涉及到经营方面的一切都被效仿，使企业处于一种非常艰辛的状态。在这样一种情况下，到底应该如何来竞争是一个十分重大的问题。对于这一点，正在研究该采取什么样的措施。

（5）补充诊断·指导的内容

- ① 关于营销人员的人力资源战略（录用、教育、培养战斗能力等一切）的指导说明了有计划地实施教育的重要性，同时就从新员工教育到干部教育的分阶层教育、根据社会经验的有无分别进行教育、企业内部教育（OJT）等进行了说明
- ② 为了与同类厂家竞争，厂方提出希望就新产品开发战略、价格战略、竞争战略、代理店战略、客户战略等个别进行补充指导。对此个别地进行了指导。
- ③ 在进行上述个别指导之前，由代替对口人员的研究生院硕士说明了 SWOT 分析的一般理论。在此基础上，根据该企业的具体条件对企业基本经营环境（外部环境及内部环境）的优势·劣势进行了分析（SWOT 分析——记载在事例集中），依据从中得出的结论——各种应采取的有代表性的战略替代方案，研究了在②中说明·指导的各种战略性方法。

（6）诊断指导总结

该企业的经营管理者非常年轻，从创业到将企业发展到现在这个程度，可见是一个非常优秀、有经营能力的人才。该企业是个体经营，基本上以家属亲戚为中心的经营形态使人才方面受到一定的制约。因此，随着该企业更进一步的发展，作为一个企业的组织机构问题以及人才培养将是主要问题。经营者对本次的诊断指导非常重视，在百忙之中亲自抽出时间来热情地接待我们，并做出了足够的成果。

该企业的业绩在一步步顺利提高，为此现在成为同类其他厂家的榜样，从产品到经营方式都被效仿，使企业感到非常困惑。现在，对经营者来讲是一个为谋求更大发展的很重要的转折时期。这次诊断指导，从市场营销战略到经营基本战略，给了企业一个深入思考的机会，今后同样对企业的发展战略，特别是产品战略持续进行更深刻的研究是很重要的。

7.8.4 企业 ID: F003（食品加工行业：牛奶制造业）

（1）第一次实地调查时企业提出的希望诊断指导的事项

- ① 销售组织体制方面，由于经手的产品种类多并且销售范围广，正在研究将现有的体制改革为更为合理的体制。
- ② 对营销人员成绩的评价方法以及奖励办法颇费心思。
- ③ 客户管理方面，特别是价格政策方面，为代理店、零售及便利商店的价格问题很伤脑筋。其他方面，与进口品的竞争、与外资（三资）企业的竞争以及与上海等邻近省、市厂家的竞争也是很大的问题。此外，由于原是由国有企业起步的，还存在着人员问题等众多问题。

（2）诊断指导内容

- ① 关于销售组织体制，作为决定「销售员的最佳分担方法」的手法，有根据商品或地区来分类的 **Matrix** 组织（矩阵组织体制）。但是建议该企业仅在市场占有率高的杭州市内（约占牛奶市场 50% 的份额）以及近郊采用按商品分类、在市场占有率低的地区按地区分类，一人负责多种商品的方法。
- ② 该企业在市区范围内实行牛奶送货上门，从战略上来讲，这是非常有优势的，为此，让这一部门独立出来，成立战略事业部，利用送货上门事业部靠紧地区，深入地区，采取深耕战略，可以使企业的品牌更进一步渗透下去，以此来战胜本地竞争对手以及上海等其他地区的竞争厂家，就这一可能性进行了说明・指导。
此外，作为深入地区的战略，特别提示启发了如何接近儿童的方法，可以在运动会、其他儿童活动等时候免费分发企业产品等，这些方法都会是有效的。
- ③ 对于销售人员评价和奖励的方法方面，该企业原来是一个国有企业，考虑到其企业风貌，必须保持与生产以及一般管理人员的平衡，销售人员的奖励政策不能过于与众不同，为此，建议通过目标管理并且考虑负责的地区・商品等，进行评价的协调，同时，公开评价体系，依据目标管理采取奖励措施。
- ④ 价格体系方面，由于当地的情况非常复杂，所以利用日本的实际情况，诸如消费者价格方面，由于品牌的不同价格有差异；即使是同一品牌，由于品种不同价格也会有差异；并且对于超级市场等，会设定特销价格等等，说明了控制价格的难度。
- ⑤ 说明了对于食品来讲，品牌形象是非常重要的，为此在维护国有企业时代保留下来的品牌的同时，为了刷新品牌形象，朝着更换包装设计、色彩等的方向，积极地进行研讨是很重要的。
- ⑥ 由于产品种类少，为了创造出 **Synergy**（协同作用）效果，希望能扩充与主要产品相关联的产品种类。另外，现在制造的饼干没有什么关联，所以建议作为一个新品种，新增加生产以牛奶为主原料的饼干。

（3）预期的效果

- ① 将现有销售组织体制转换为新组织体制。
- ② 制定销售人员成绩评定制度和奖励规定。
- ③ 在杭州及近郊市场实施以送货上门为中心的深入地区战术。
- ④ 为提高品牌形象，在重点市场——杭州的小学的运动会等场合免费分发牛奶等。
- ⑤ 扩充产品品种。
- ⑥ 修改品牌设计。

(4) 第二次实地调查时确认的诊断指导成果

- ① 关于 ①将现有销售组织体制转换为新组织体制 和 ③在杭州及近郊市场实施以送货上门为中心的深入地区战术，以求提高市场占有率。

销售组织体制得到了刷新。由原来的 3 个部门改为按地区分类的 5 个部门。特别是将负责杭州市区这一重要市场的部门分为牛奶送货部、商场部（负责超级市场等）和直接销售部。送货上门作为一种战略性策略出现了一定的效果，但是又出现了一些必须解决的新难题。

- ② 制定销售人员成绩评定制度和奖励规定。

在进行销售部门人员调整时，选拔了一位年轻干部担任部门经理。作为企业来讲，需要做到干部的年轻化，但是，也有一部分反对意见，一边在解决这些难题一边在开展工作。对于销售人员的评定问题，第一次调查时已经指出来了，该企业的经营干部也非常重视人才资源这一重要问题，现在委托咨询公司制定新的规定。主要围绕以销售额、回收金额、退货率等作为评定标准在进行讨论。

- ③ 扩充产品品种

该企业为进行产品开发投入了很多资金。作为今后开发的有酸奶系列产品、特浓牛奶等。另一方面，为进行产品开发，在市里的支持下成立了产品研究所，相信今后会在产品开发方面产生效果。

- ④ 为促进品牌形象，在小学等进行免费分发，开展促销

为今后能扩大对学校的销售，在进行新产品开发。另外，为在学校扩大销路进行了各种努力。（该企业的竞争战略请参阅诊断事例集）。

(5) 补充诊断指导

该企业与杭州市以及上海的大企业之间，为争取市场份额，在进行激烈的竞争，还面临着很多必须解决的问题，因此，有必要补充进行诊断指导。

为此，与对口人员（代替副教授的研究生和 2 名大学生）共同对该企业基本经营环境（外部环境及内部环境）的优势・劣势进行了分析（SWOT 分析——记载在事例集中），说明了从中得出的结论——「各种应采取的有代表性的战略替代方案」的制定方法，同时，作为参考，对具体的该企业应该采用的战略替代方案进行了说明。特别是从该企业的情况来看，与竞争厂家争夺市场份额是最重要的问题，因此，说明了竞争战略的计划方法。

之后，就厂方具体提出的希望补充指导的问题进行了补充说明。

(6) 诊断指导总结

该企业是一个刚刚由国有转为民营的企业。尽管如此，经营阶层已经意识到了民营化的严峻，在努力争取改变原国有企业的企业风貌。产品是与消费者面对面的商品，竞争激烈，难题也很多。

第一次调查后，立刻进行营销部门的改革，利用人事咨询公司，改革的速度非常快。国有企业民营化后，因为有企业的精神面貌这一难题，想必急速的改革在公司内部会引发很多反对意见，但通过该企业的例子，感觉到进行变革的话，速度和当机立断是很重要的。

7.8.5 企业 ID: F011（食品加工行业：竹笋加工）

(1) 第一次实地调查时企业提出的希望诊断指导的事项

- ① 现在向当地日系三资企业出售加工后的中间产品，作为其面向日本出口的产品的原料。

但是，为了扩大销售，正在研讨面向日本市场直接出口。希望指导到底该怎么做。

- ② 该企业现在正在向中国政府申请产品的商标权，近期内将批下来，现在在考虑开发附加价值高的产品，在这方面也希望接受指导。

（2）诊断指导内容

- ① 扩大面向日本的出口是谁都在考虑、探讨的问题。但是，对该企业来讲，面向日系企业销售中间产品是销售中最重要、最重要的根基，这一点在企业中占有非常重要的地位。因此应该与日系企业这家最大、最重要的客户在充分商量之后再研究面向日本销售。

但是，即使是得到了日系企业的同意，在日本寻找新的销售渠道也不是一件简单的事。日本需要这种产品的大客户要么已经在中国成立了公司（三资企业），要么早已经确保了进货渠道，需要新的中国厂家的地方想必很少。

为此，基本上只有开拓寻找小客户的可能性，所以应该在充分考虑了这种做法的效果之后再开拓新的渠道。如果希望增加面向日本的销售，努力提高向现在的日系企业的销售量才是最实在的，也是能保障企业的经营安定的重要的、稳妥的方法。冷静地考虑清楚现在经营的基础到底是在哪里，在现有的基础上构筑将来的发展战略是有必要的。

- ② 现在正在向政府申请商标权，近期将被批准。因此，生产现在的产品宣传册上登载的面向消费者的产品是很好的。

也就是说，设置现在面向制造厂商的中间产品部门和新的面向消费者的最终产品部门，通过拥有两个部门来使经营的基础变得更稳固。为了开发面向消费者的新产品，在充分进行市场调查，掌握消费者的嗜好的同时，很好地理解产品开发最基本的产品概念（格特拉的学说），树立为了食文化、为了健康等的核心概念（Concept），在此基础上充分考虑质量、品牌、产品的差别化、包装、产品保证等，进行产品开发。

（3）预期的效果

- ① 制定新的经营战略（市场营销战略）。
- ② 在市场调查的基础上开发面向消费者的新产品。

（4）第二次实地调查时确认的诊断指导成果

- ① 制定新的经营战略（市场营销战略）。

该企业是一家中日合资企业。为了更进一步地发展扩大面向日本的产品出口，好象制定了新的经营战略，但是其内容没有公开。尽管如此，在第一次诊断指导后，因为重新审视了经营基本战略，经营者对事业的发展好象有了很大的信心。

- ② 在市场调查的基础上开发面向消费者的新产品。

该企业已经完成了国家商标注册，正在计划新产品的开发和销售，通过诊断指导，再次加深了对市场调查重要性的认识，对预备新推出的新产品进行了市场调查。从企业的现状来看，结果决定面向消费者的新产品发售待时机成熟后再开始。

（5）诊断指导总结

该企业是以中日合资三资企业形式成立的，创建时日尚浅但发展非常顺利。之所以能如此顺利发展的主要原因是因为产品大部分是销往作为合作方的日系三资企业，销售稳定。

但是，为了企业今后更进一步的发展，做到产品和销售客户的多样化以及市场的多元化是有必要的。为此，经营者研究了各种方法，但还是面临很多矛盾和问题。

通过诊断指导，指出了这些问题出在企业的经营基本战略上，认识了这一点后，经营者重新确认了企业的经营基本战略并对其加以发展，为了企业业绩的提高，制定了新的战略。然后，对于一些如果在企业内部发展，将会受到制约或是有问题的产品、新产品，将其放到企业外，也就是利用成立新公司的办法来解决。经营者好象已经注意到可以采用这种方法（经营战略）。

通过这个事例，可以很好地理解市场营销诊断指导与经营基本战略是有着非常密切的关系的。

7.8.6 企业 ID：T005（纺织行业：横机制造业）

（1）第一次实地调查时企业提出的希望诊断指导的事项

- ① 对于该企业的产品的制造，不需要高度的技术，所以生产厂家很多，不当竞争导致了价格竞争。该企业在这样一种形势下由于新产品开发落后，因此市场占有率低（约 5%），竞争力弱。另外，不了解为制定生产计划所需要进行的预测和需要预测的方法。
- ② 拖欠货款债权尤其成问题，特别是广东省的代理店欠款 40 万元。对于相距甚远的市场，不得不全权交给代理店（个体商）负责，因此拖欠债权问题容易发生。
- ③ 该企业的产品不太好，投诉也很多，有时候产品交货后，使用前就必须调整，客户的反映不好。
- ④ 产品单一，营销困难。
- ⑤ 掌握客户需求的信息很难等，希望就这一些进行指导。

（2）诊断指导内容

- ① 有必要在营销部门对老客户・新客户的情况进行整理・分析。为了不使现在的客户被其他竞争对手抢走，为了使其再次订货，这项工作非常重要。这些资料对该企业来讲，是一种将会成为重要财产的资料，从这些资料的分析结果中得出来的资料成为第一手资料，也是十分重要的。为此，营销部门也好生产部门也好都应该重视这项资料。
- ② 为了便于竞争，在市场上对竞争厂家的生产能力、销售额、畅销机型、需求行业、销售地区、销售实际成绩等进行调查。在这些资料的基础上，将行业团体的资料等第二手数据综合进去，进行市场需要预测，制定经营计划。另外，每个月召开销售会议，进行重新修改计划等工作是有必要的。
- ③ 应付不当竞争的措施方法是提高产品质量，削减成本，降低售价，强化竞争能力。
- ④ 为了避免新的拖欠货款债权的发生，根据代理店的信誉程度，为其定级别，例如分别采用（a）订货时现金付款、（b）交货时现金付款、（c）商品交货 1 个月后现金付款等方法。这一点必须考虑产品、行业特性，研究适合该企业的方法。
有必要在企业内部制作对代理店等的信贷限度设定方面的规定，并且让营销部门完全地遵守。
- ⑤ 关于新产品开发，有必要考虑市场需求及其他企业的动向，并且听取营销部门的意见，由产品开发部门编制新产品开发方案，最后在经营者会议上决定。
- ⑥ 营销部门的组织机构可以按照客户或者是按照地区来划分。此外，在重要市场设置办事处等也是有必要的。
- ⑦ 营销部门和生产部门这两个部门对市场的关心和认识不一致的话，对于一个企业来讲，不会有好结果。
- ⑧ 必须使产品做到以客户一打开包装就能马上使用的样子出厂，因此这是生产部门应该马上处理的问题。

(3) 预期的效果

- ① 提高营销部的地位，更新营销组织体制。
- ② 为编制销售计划整理·分析企业内部资料，进行市场预测。
- ③ 重新审视并完善代理店网络。
- ④ 制定客户信贷管理规定并进行管理。

(4) 第二次实地调查时确认的诊断指导成果

① 制作了客户意见问卷调查表

通过客户调查,在产品的质量·价格·服务等方面了解客户对本企业产品的意见·评价等,使营销部和生产部共同掌握这些信息,并将其利用到将产品改进为能适应客户要求的、或者是进行新产品开发上。进行这项工作时需要的调查表已经制作出来。

② 营销部的调整

考虑到该企业民营化后的营销体制,对营销部的人数和负责地区进行了调整。另外,变更后的营销人员评价方法,将货款回收成绩列入考虑范围之内。

③ 由于现在正值该企业在办理转制的最后手续,非常忙,所以其他方面没有具体实施。

(5) 补充诊断指导的内容

4月末转制完成后,需要马上制定新的市场营销战略,因此,该企业提出了希望接受补充诊断指导的要求。为此,与对口人员(代替副教授的研究生和2名大学生)共同对该企业基本经营环境(外部环境及内部环境)的优势·劣势进行了分析(SWOT分析——记载在事例集中)。然后,在这种经营分析方法的基础上,就从中得出的应采用各种有代表性的战略替代方案的制定方法进行了说明。同时,作为参考,对具体的该企业应该研究的战略替代方案进行了说明。

采用这种方法对该企业民营化之后制定市场营销战略的工作进行了指导,同时,具体根据该企业产品与竞争厂家在质量·价格等方面的比较,说明·指导了该企业应该制造什么样的产品(规格·质量·价格等),应该把什么用户当作目标等。

(6) 诊断指导总结

该企业现在是国有企业,4月末就民营化转制问题将得出最终结论。国有企业的企业观念在职工中残存得还很深,但经营干部为了民营化,头脑中已经进行了意识改革,正在为民营化做最大的努力。

但是,国有企业时代被当成计划任务指派生产的产品(横机)现在因为缺乏市场竞争力,市场占有率很低。转制完成后,立即重新研究产品,采取措施强化竞争力是当务之急。国有企业民营化后,在企业精神风貌、继承的拖欠贷款债权、退休人员的福利等方面存在着众多的、复杂的问题,并不象外人看来那么简单,与对民营企业的诊断·指导有很多不同之处,而且难度也较大。

7.8.7 企业 ID: T007 (纺织行业: 棉纱纺织)

(1) 第一次实地调查时企业提出的希望诊断指导的事项

- ① 在开始发售新产品之际,完善和强化营销部,为此需要能进行市场营销管理的人才。希望听取这方面的处理方法。
- ② 通过售后服务挖掘新的有需求的客户。就这一方面希望学习日本的方法、经验。
- ③ 想出口新产品,希望就出口战略、国际惯例等进行说明。

- ④ 希望听取关于市场营销整体的介绍。

(2) 诊断指导内容

- ① 对营销部的组织体制根据资料进行了说明,同时,还说明了到目前为止的 Top Sales(走上层路线)开拓客户今后固然也重要,但作为一个组织,持续地开展系统的市场营销活动也是很重要的。人才方面,强调了在考虑了今后出口战略的基础上,进行人才的录用和培养是有必要的。
- ② 售后服务不应该是等到出现了质量问题等,待客户找上门之后采取进行。应该定期走访用户,听取用户对本企业产品质量方面的评价,了解用户掌握的信息并将其运用到市场营销活动中去等等,应该积极地进行。这样做不仅仅是为了用户,同时也能为企业带来很大的好处。
- ③ 对该企业来讲,出口是将来的一项工作,提议现阶段首先从近旁开始筹备这项工作。例如提示了通过访问在上海的外国商社、纤维企业等,了解国外市场的需求信息,进行函询等的可能性。另外,从零开始直接进行出口很难,所以示意可以起用已抓牢了出口渠道的人物等作为代理等等。不管怎么说,为了给将来的出口做工作,录用懂英语的人才,并培养其做出口是有必要的。
- ④ 根据资料就市场营销战略等对总经理、副总经理进行了说明・指导。

(3) 预期的效果

- ① 成立现在没有设置的营销部。
- ② 制定市场营销战略。
- ③ 开始进行出口方面的准备・研究,录用、培养人才。

(4) 第二次实地调查时确认的诊断指导成果

① 新成立营销部

诊断・指导后,该企业作为组织机构之一,成立了营销部,营销人员为 7~8 人。对原来设在销售地的地方办事处,加强了人员,增加了开拓新客户等业务。此外,在出口港口城市新开设了一家办事处,安排了 2 名办事人员。

② 制定市场营销战略

以引进新设备和开发产品为基础,将重点放在主要的、需求大的江苏市场,总经理以下的干部对大用户展开 Top Sales。以上与上次听取的内容基本相同,具有一连贯的市场营销方针,但是,从战略意义上来讲的、经过整理的市场营销战略的制定工作还没有完成。

③ 开始进行出口方面的准备・研究

已经向经济委员会申请了出口许可证,计划今年的出口量约 300 吨。该企业的总经理到广东省深圳市调查了出口产品的品种,预计在此基础上进行可出口产品的开发。市场方面,在考虑开拓没有出口限制范围的东南亚市场。企业希望今后将出口比率做到 30%左右。

(5) 诊断指导总结

该企业是一家创业人任总经理、进行家族经营的企业。积极地引进先进设备等,经营上发展顺利。但是,作为一个企业,有组织的运作,也就是说经营管理上还存在着非现代化的一面。

对于市场营销诊断·指导，很短的期间内就获得了很大的改进效果。经营者迄今为止一直抱有找问题的意识，以诊断·指导为契机，马上开始了行动，其决断力与行动力值得钦佩。希望今后同样能与经营干部、中坚干部一起，为了企业的发展，将重点放在经营管理的现代化和系统化上。

7.8.8 企业 ID: L001（轻工业：玻璃瓶制造业）

（1）第一次实地调查时企业提出的希望诊断指导的事项

- ① 市场上价格竞争很激烈，需要在保证质量的前提下削减成本，强化市场竞争力，提高市场占有率。
- ② 因为面向国际市场的渠道少，该企业的出口额仅占销售额的 1%，希望开拓国际市场，提高出口比率。
- ③ 应收货款的回收慢，未回收的货款为 4,000 万元，另外，库存金额有 1,000 万元。如果能解决技术·质量上的问题，保证产品质量的话，则能随之开拓国际市场，具备市场竞争力，提高市场占有率。

（2）诊断指导内容

上述所有内容事前都已有详细的、系统的记载，企业自身好象已全部知道该干什么。最初企业方面的态度是认为完全没有诊断指导的必要。因此，对该企业市场营销方面的诊断指导完全未能进行，仅根据准备的资料对市场营销知识进行指导就结束了。

理由是因为产品质量差，主管销售的副总经理和营销人员无法搞市场营销。也就是说忙于处理质量问题引起的投诉，根本无法顾及销售。另外，应收货款的余额也因为质量投诉，被客户单方面扣掉一半（多的时候）的情况也有发生。总之不解决质量问题的话，根本谈不上什么市场营销，因此，没有进入到具体的话题里。

在访问调查时已经对该企业进行过一次走访，这是第二次。上午与主管生产的总经理进行交谈时了解了一些该企业的情况，认为以下这点是企业的大问题。也就是说，质量问题是个大问题，但是，借生产部门负责人的话来讲，因为优先营业部门接受的订货，拿到任务后将现在的生产停下来，更换模具，然后进行生产，所以生产线上不稳定，从而引发质量问题。

为什么以牺牲生产线的稳定来优先定制的产品呢，得到的回答是因为进入了市场经济时代，需要优先市场。这种回答到底是没有真正理解市场经济，还是仅把市场经济当作理由，即把市场经济当作借口，借此来延迟解决生产方面的问题呢，这是一个完全不能理解的解释为什么质量差的理由。

另一方面，在与营销部门交谈时，建议营销部门考虑给予生产部门配合的方法、以及能为提高质量做贡献的方法，但该部门的意见很顽固，认为反正质量差，无论研讨什么都是没有用的。

营销部门的人员只是坐等生产部门改进质量，对于改进工作根本没有显示出配合的姿态，也毫不关心。

（3）课题

从这一例子可见，该企业由于国有企业的观念还残存得很深，生产与销售部门的本位主义观念成为阻碍解决问题的重大因素。同时，从生产管理方面的诊断指导效果来看，下一次在第二次实地调查期间希望作为企业最高领导的厂长能加入进来，再次进行诊断指导。

但是，在那之前，委托中方 C/P 进行追踪，可能的话希望通过 C/P 的诊断指导，使该企业的问题能够得到解决，为此，这次向 C/P 交代了作为解决该企业现在问题突破口的指导项目。对于这一家的诊断，回日本后再次研究企业提供的数据，为 2 月份的诊断指导做准备。

（4）第二次实地调查时确认的诊断指导成果

第一次实地调查期间走访了该企业，关于市场营销方面的问题所在以及改进措施该企业已经研究过了，没有必要在市场营销方面进行诊断指导。在预定对该企业进行访问的那天，由于有重要会议，所以访问被取消了，结果未能对该企业进行第二次访问调查。

（5）诊断指导总结

在预备调查以及第一次实地调查时该企业提供的市场营销方面的资料非常不错，该企业是一家能在市场营销方面进行自我诊断的优秀企业。

如市场营销部门主张的，期待当生产部门的改进获得成功的时候，该企业的市场营销部门能将其积累的力量发挥出来，为企业的发展做贡献。

7.8.9 企业 ID：L009（轻工业：圆珠笔制造）

（1）第一次实地调查时企业提出的希望诊断指导的事项

- ① 市场营销薄弱，不是一种有体系的活动。
- ② 销售额的约 90% 来自出口，其中直接出口占 40%，通过贸易公司出口占 50%。主要商务洽谈机会——广交会的参展费用过高，成为很大的负担。但是，为了稳定现有的国外客户以及争取新客户，参加该会是必不可少的，今后仍将积极参展。
- ③ 为了产品出口和原材料进口，企业有一部分是香港的资本，所以进出口贸易权还是得到了确保。
- ④ 作为国内的渠道，委托在中国最大的文具批发市场——义乌商品市场内的批发商以联营方式（提供商品，销售出去后进行结算）进行销售。
- ⑤ 另外，参加春秋两季的全国文教用品博览会。
- ⑥ 最近，制作、公开了网页，正在研究对其的灵活运用。
- ⑦ 该企业有自己的品牌，但知名度低。该镇几乎所有的厂家都没有品牌，所以进入国际市场难，就这些问题希望接受诊断指导。

（2）诊断指导内容

- ① 现在的经营战略是瞄准了低档品的战略，为此，将其改变为以低档品和附加价值高的中档品为目标的新战略是有必要的。
- ② 谋求商品的多样化，开发带卡通的新奇商品应该是有必要的。
- ③ 现在的产品单价过低（一支约 5 日圆），附加价值完全没有被认可。反过来，以人工费低作为武器，生产手工操作多的产品比较容易发挥优势，从这一观点出发，提示了开发新产品的必要性。
- ④ 对圆珠笔出口国的情况用自己的眼睛亲眼去看是有必要的。所有的一切都听从客方采购员说的话，无论什么时候也摆脱不了没有自主性的状态。为此，派企业的销售人员赴海外出差也是有必要的。
- ⑤ 模具的制造技术不够，为此，可以仅将模具采用外协生产的方式，另外，研究将产品本身采用外协方式也是有必要的。

- ⑥ 现在虽然有自己网页，但还没有很好的利用，应该提高其知名度，进行商业函询等尽可能地对其加以活用。（政策组负责信息指导的专家同行前往）

（3）预期的效果

- ① 开发附加价值高的新商品。
- ② 开发能利用现在的文具销售渠道网络的、圆珠笔以外的新产品。
- ③ 利用电子邮件等，与海外的客户保持比现在更为密切的关系，不仅仅依赖于交易会，开展日常的贸易、推销开发的新产品等工作。
- ④ 对于新采用的 2 名懂英语的人才，进行教育培训使其马上具备战斗力。

（4）第二次实地调查时确认的诊断指导成果

① 开发附加价值高的新产品

该企业对这一点很重视，在根据客方采购员要求的规格开发新产品的同时，开发独自的新产品。但是基本上还是能够马上与销售接轨的、根据客方采购员的要求开发的新产品较多。问题是好不容易努力开发的新产品马上被同类企业效仿，为新产品开发付诸的努力得不到回报。

附加价值的提高是通过一点一滴努力的积累才能实现的，所以需要坚持不懈的努力。在这方面，相信该企业的努力是会获得丰硕的成果的。

- ② 利用电子邮件等，与海外的客户保持比现在更为密切的关系，不仅仅依赖于交易会，开展日常的贸易、推销开发的新产品等工作。

关于这项工作，以前开始就一直在努力，但由于人手少（仅 3 人）还做得不够，尽管如此，但是在按这一方针开展营销工作。电子邮件的运用与以前相比也得到了改进，开始运用在争取新客户等等方面。

- ③ 为了使新采用的 2 名懂英语的人才能马上具备战斗力，将重点放在教育上。

现在他们 2 位已经作为“营销战士”投入了工作。一位（负责出口）实际已在营销第一线展开工作。另一位负责计算机，在学习网页等方面的知识，现在负责与访问企业网页的新的有合作可能的客户进行业务联系和业务开拓。

（5）诊断指导总结

该企业是该地区圆珠笔行业的一号企业，产品的水准以及经营水平在当地都是属第一的。但是在制约中小企业原因之一的人才方面颇伤脑筋。具体来讲，因为很难招到优秀的人才，所以总经理的女儿担任营销方面的负责人。她非常优秀，能够冷静地掌握、分析企业所处的环境，并采取措施。如果再增加一些营销人员的话，相信增加销售是有可能的。

在这一工业密集地区的技术中心建设已经开始，同时工业园内的新工厂建设也已动工。这些行动与包括圆珠笔工业积聚的人才在内的综合基础建设的稳固是相关联的，优秀的人才为提高产品质量做贡献，另外在销售·市场营销方面能大显身手的话，这个小镇实现将来成为世界圆珠笔之城的梦想相信是指日可待的。

7.8.10 企业 ID：T006（纺织行业：电线制造业）

（该企业虽然不是示范企业，在其要求下进行了经营及财务诊断指导）

（1）第一次实地调查时企业提出的希望诊断指导的事项

- ① 企业希望就该如何处理中小企业向大企业转变期的财务方面的问题、例如财务循环体

系、预算体系等进行指导。现在，进行了经营计划的制定·预测、市场预测、财务分析等，分析市场动向，制定了利润计划。（以上内容均为听取的口头说明，没有提供资料）。

- ② 希望了解中小企业向大企业过渡期的企业预算·决算·财务计划等情况。

（2）诊断指导内容

- ① 首先，公司的经营体系虽已形成，但生产、销售、财务的关系以及经营层的责任范围等是否明确是最基本的。
- ② 供经营做参考的各种财务信息如果没有作为资料完善的话则是一个问题。也就是说财务部的责任体制没有建立起来。
- ③ 积压债权的总额超过了银行贷款的总额，不足的部分用资本金来填补是不正常的，应该尽早采取回收积压债权的措施。（没有打听相当于积压债权的应付债务余额）。
- ④ 在这样一种情况下，企业有新的投资计划，当问到那笔资金从哪儿出时，回答是靠利润。为此，说明了投资资金应当依靠长期资金以及制作切实可行的投资资金计划的必要性。
- ⑤ 投资计划中的销售预测的依据是集中了营销人员的销售预测，经营者没有为做投资决定专门召开会议从各方面进行综合研究。应该考虑内部环境（从经营者的角度来考虑的企业的销售预测、销售资金周转、投资利润率等）以及外部环境（市场需要预测、宏观经济动向、加入 WTO 问题等）之后再来做决定。
- ⑥ 总结财务方面，在以会计法为依据的会计体系上，在注册会计师的指导下，尽早制定系统的企业内部财务规定，并形成一种能为经营者提供了解企业财务状况的资料的体制。
- ⑦ 经营管理方面同样，现在作为中小企业，经营方面、财务方面还不能说已经完善了，因此，在发展成大企业之前，基本上应该在经营方面、财务方面、生产方面以及销售方面对现在的经营体系进行重新构筑。
- ⑧ 特别是现在虽说是行业第一，但为迎接加入 WTO，企业再次确认或者是说制定经营战略是有必要的，为此，冷静地重新审视经营外部环境和内部环境，再次确认企业的竞争地位、竞争优势等是有必要的。

（3）预期的效果

- ① 重新审视经营战略。
- ② 重新建立财务体系。
- ③ 完善财务资料并向经营者提供财务信息。
- ④ 重新研究预定的设备投资，确认作为投资基本的基础数据。

（4）第二次实地调查时确认的诊断指导成果

第一次调查时进行了一些诊断指导，以此为契机，企业在经营管理各方面进行了改进，在以下方面取得了很大的成果。

① 经营计划

2 月份对 2001 年的预算进行了修改·补充。也就是说在进行市场调查和市场细分化、研究各用户不同需要等的基础上，编制了计划

② 财务计划

依据经营计划，编制了 2001 年财务计划·目标。这是以利润、销售额、债权回收目标为基础编制的。

③ 销售计划

根据上述计划，对销售部提出的要求是明确销售人员的工作，制定销售人员负责固定客户的「客户担当制度」。同时，改变去年以来的做法，在决定销售人员的收入时将考虑销售成绩。

④ 重审各月的计划

参考前一个月的生产及销售实际情况，编制下一个月的计划。对经营状况（损益）设定一定的标准，采用在此基础上进行控制的方法。这是因为通过市场细分化后，进行的销售，便于对经营目标（收益）进行管理・统管。

⑤ 生产管理

销售部开始向生产部门提供用户的需要量以及价格要求等信息，使生产量等能够预测到，可以进行比以前更为稳定的生产管理。

⑥ 积压债权问题

积压债权的回收方面也取得了一定的效果。

（5）补充诊断指导

对销售人员的评价采用销售额、债权回收额以及其他一些评价标准，比较明确，但是对间接部门人员的评价是一个问题。关于这一点，建议实行目标管理，利用自我申报制度，自己明确在部门目标中，以什么作为个人目标，并且在上司确认的基础上，对工作成果在年底进行评定。

（6）诊断指导总结

第一次调查时，财务负责人（副总经理）刚刚被任用，当时进行交谈时好象经营高层之间还没有做到完全沟通。在那样一个时期，碰上第一次实地调查诊断指导的好时机，推测以此为契机，经营者之间一定充分地对经营进行了重新认识。这一努力的结果是取得了扎实的成果。该企业的经营干部非常优秀，总经理有到日本留学的经验，副总经理在天津经营管理中心学习了日本的经营管理，并曾赴日进修，另一位副总经理曾在日系企业负责财务工作。

对于诊断指导等的内容，作为一种知识，企业都掌握得非常好，咨询公司所起的作用就在于此，只要给予企业一个改进的机会，就能产生很好的效果，该企业就是一个很好的例子。数年前的中国，国有企业对外人（特别是日本人等）来了解企业内部的情况非常警惕，诊断等根本是无法进行的，社会主义市场经济体制下，置身于市场竞争中的中国民营企业积极地将企业自身的经营情况、问题等主动提出来，希望在改进方面得到提示和指导，对于这样大的变化感到非常震惊。

（付）市场营销诊断・指导资料

对于以下市场营销战略方面的知识，在当地制作了主要以图表为中心的中文资料，在用于诊断・指导的同时，提供给对口人员以供参考。

市场营销的知识

1) 市场营销概念的变迁表：三家英治「图解市场营销」晃洋书房

新旧市场营销观念对照表：李赫元等编著「市场营销学」中国书籍出版社

2) 市场营销体系：李赫元等编著「市场营销学」中国书籍出版社

3) 市场营销战略（4P）：李赫元等编著「市场营销学」中国书籍出版社

4) 市场细分化：李赫元等编著「市场营销学」中国书籍出版社

- 5) 格特拉的产品概念：李赫元等编著「市场营销学」中国书籍出版社
产品开发活动和产品成长率的关系图表：（无参考文献）
品牌功能·构成要素等：李赫元等编著「市场营销学」中国书籍出版社
- 6) 产品生命周期及引进战略：李赫元等编著「市场营销学」中国书籍出版社
- 7) 市场营销组织图：李赫元等编著「市场营销学」中国书籍出版社
- 8) 市场营销信息系统：李赫元等编著「市场营销学」中国书籍出版社
- 9) 出口途径图表：李赫元等编著「市场营销学」中国书籍出版社
- 10) 市场营销知识
部署（Position）分析、ABC 管理、4P 和 4C：（无参考文献）
- 11) 市场营销战略知识
Boston Consulting 的产品 Portfolio、安尔哲夫的产品成长战略
泼特的竞争战略：（无参考文献）
- 12) 竞争市场战略的理论结构
不同市场地位的营销战略：嶋口充辉「现代市场营销」有斐阁
- 13) 市场营销战略
制定营销战略的程序：嶋口充辉「现代市场营销」有斐阁
制定营销战略的程序：李赫元等编著「市场营销学」中国书籍出版社