

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

EBOOK
弗布克管理咨询系列

通过企业诊断，对企业现状和企业的发展趋势，就管理体制、领导体制、组织机构、职能设计、职位设计、业务流程、员工激励机制、管理行为规范等进行全面的整合，为企业构建规范化和系统化的现代企业管理平台。

企业诊断 操作实务

Standardization Management System

尹隆森 孙宗虎 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



F270
679

弗布克管理咨询系列

企业诊断操作实务

尹隆森 孙宗虎 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业诊断操作实务/尹隆森, 孙宗虎编著. —北京: 人民邮电出版社, 2006.10
(弗布克管理咨询系列)

ISBN 7-115-15152-0

I. 企… II. ①尹…②孙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 097247 号

内 容 简 介

本书以某集团公司为案例来贯穿全文, 详述了企业五种能力 (生产能力、营销能力、盈利能力、财务能力和发展能力) 的诊断方法及流程, 案例鲜活, 过程翔实, 为企业规范化管理提供了可以参照执行的工作样本和操作规范。

本书适合各行业的中高层管理人员、高校师生、培训和管理咨询人员阅读。

弗布克管理咨询系列

企业诊断操作实务

◆ 编 著 尹隆森 孙宗虎

责任编辑 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 19

2006 年 10 月第 1 版

字数: 310 千字

2006 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-15152-0/F · 837

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

前 言

“现代企业规范化管理体系”全称为“以人力资源管理为核心的现代企业规范化管理体系”(Standardization Management System, SMS)。这套体系主要包括企业诊断、组织结构设计、职位说明书设计、岗位评价与薪资体系设计、目标分解与绩效考核设计、管理流程设计共六大模块。

我们按照这样的模块出版了现代企业规范化管理系列图书——《企业诊断操作实务》、《最新职位说明书设计范本》、《组织结构与职位设计实务》、《管理流程设计实务》、《目标分解与绩效考核设计实务》、《岗位评价与薪酬体系设计实务》，构成了现代企业规范化管理体系。

根据我国企业的实际发展水平，以企业规范化管理体系作为企业管理诊断的基本标准是比较简单易行的。在进行企业管理诊断时，只要将企业规范化管理体系的各项内容与企业的管理工作一一对照，就可以诊断出企业是否编制了标准化的职位说明书；是否建立了有效的考核体系；是否进行了管理流程设计与再造等。如果企业的这些工作没有做到位，还处于一种混乱状态的话，那么，企业的当务之急就要把这些基础性管理工作做好。

企业以现代企业规范化管理体系为基本标准也可以进行自我诊断，从而检验本企业的各项管理工作是否达标。在以现代企业规范化管理作为企业诊断标准的同时，要尽量将标准中定性的指标进行量化。

本书从企业的生产能力、营销能力、盈利能力、财务收益能力、发展能力、经营现状与战略规划七个角度，对企业进行了诊断分析，希望这些诊断的工具和方法能对企业的自我诊断提供有益的帮助。企业可以根据自己的实际情况，对照诊断，进行量化分析，从而发现自己的优势和劣势，扬长避短，及时控制。

企业的“现代企业规范化管理体系”一旦确立，就具有较长时间的稳定性和不可更改性。企业从人治过渡到法治，也就是说企业不再是由某些人直接管理，而是企业所有的人都要依据这套完整的、同企业各项工作紧密相连

的“现代企业规范化管理体系”去做好自己职责范围内的工作。为什么中国的许多企业一旦领导人变更，公司业绩就会出现大的波折，其根本原因就是这些企业还没有形成有效的管理机制。

在我国，公司高层一般都有其自身的一套管理模式和管理方法，这些模式和方法的缺点是随意性、不规范性很强，它适应当时但不一定适应长期，它适应此地但不一定适应彼地。所以企业领导人一旦变更，公司原有的管理机制就会立刻崩溃，企业经营业绩会立刻下滑。而国际上优秀企业的管理机制是稳定的，管理规则和管理秩序是不能随意更改的，无论谁离开企业，企业的发展都不会因此而停滞。

通过“现代企业规范化管理体系”的建立，企业的管理由人治转为法治，企业的管理工作始终处于受控状态。有了一套和自己企业相适应的标准的“现代企业规范化管理体系”，我们的企业领导在管理上将有“法”可依，不再是“摸着石头过河”；企业的各种规章制度将是围绕着管理体系而制定，不是人云亦云；企业将克服体制上的一盘散沙，使员工养成良好的组织习惯和行为规范，这样就可以避免人力资源的浪费，每个人的才智都将转化为最大的公司效益。这样，企业的运作才会如鱼得水，在和国际上的对手竞争时才会立于不败之地。

“现代企业规范化管理体系”具有较强的相对稳定性，但并不是说这套体系是一成不变的，绝对不可更改的。相反，它具有较强的灵活性和亲和性，可以随着时代的前进而变化，可以随着市场的发展而发展，它应该随着企业的成熟而更趋于完善。

在本书编写的过程中，张孝艳、刘井学负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，王淑燕、刘伟编写了本书的第1、2章，程淑丽、王宏参与编写并修改了本书的第3、4、5、6章，冯国庆、郭蓉参与编写了本书的第7、8、9章，对他们的劳动一并表示感谢。



2006年8月

目 录

第 1 章 概述	1
1.1 企业诊断的发展简史	3
1.1.1 企业诊断的概念	3
1.1.2 企业诊断的发展历程	3
1.1.3 企业诊断在我国的发展与现状	4
1.2 企业诊断的两种方法——企业管理诊断与企业经营分析	5
1.2.1 两种方法的简介	5
1.2.2 两种方法的比较	6
1.2.3 两种方法的结合	6
1.3 企业管理诊断的基本标准	6
1.3.1 企业管理诊断标准简介	6
1.3.2 现代企业规范化管理体系简介	7
1.3.3 以企业规范化管理体系为基本标准的企业管理诊断	8
1.4 企业初步诊断与正式诊断	8
1.4.1 企业初步诊断	9
1.4.2 企业正式诊断	11
第 2 章 企业规范化管理诊断	15
2.1 企业规范化管理诊断的操作	17
2.1.1 我国规范化管理当前状态	17
2.1.2 现代企业规范化管理体系的主要内容	17
2.1.3 企业规范化管理诊断的操作	17
2.2 企业规范化管理诊断案例	20
2.2.1 人力资源状况调查	20
2.2.2 人力资源管理改善方案	23

2.2.3 管理流程再造方案	70
第3章 企业生产能力诊断	83
3.1 企业生产能力诊断的操作	85
3.1.1 生产基本条件诊断	85
3.1.2 生产执行工作诊断	85
3.1.3 生产人员诊断	85
3.1.4 生产辅助工作诊断	86
3.2 企业生产能力诊断案例	86
3.2.1 生产现状分析	86
3.2.2 生产管理改善建议	115
3.2.3 企业生产现状分析附表	129
第4章 企业营销能力诊断	145
4.1 企业营销能力诊断的操作	147
4.1.1 企业营销控制	147
4.1.2 企业营销组织	147
4.1.3 企业营销规划	147
4.1.4 企业营销政策	148
4.2 企业营销诊断案例	148
4.2.1 企业营销现状	148
4.2.2 营销中存在的问题及原因分析	153
4.2.3 现有问题的解决措施	157
4.2.4 营销策划思路	159
第5章 企业盈利能力诊断	165
5.1 企业盈利能力诊断的操作	167
5.1.1 收益性	167
5.1.2 流动性	167
5.1.3 安全性	167
5.1.4 生产性	168

5.1.5 成长性	168
5.2 企业盈利能力诊断案例	168
5.2.1 企业综合经济效益分析	168
5.2.2 企业盈利能力预测	175
5.2.3 盈利能力诊断附录	178
第6章 企业财务收益能力诊断	183
6.1 企业财务收益能力诊断的操作	185
6.1.1 企业面临的客观因素	185
6.1.2 财务结构	185
6.1.3 费用成本	185
6.2 企业财务收益能力诊断案例	186
6.2.1 财务收益存在的问题及分析	186
6.2.2 管理改善建议	197
6.2.3 公司财务收益能力诊断附录	200
第7章 企业发展能力诊断	219
7.1 企业发展能力诊断的操作	221
7.1.1 企业经营绩效评价	221
7.1.2 行业、市场现状与未来发展方向	221
7.1.3 企业发展方向分析	222
7.2 企业发展能力诊断案例	222
7.2.1 企业发展能力诊断	222
7.2.2 印刷产业现状和未来发展趋势	231
7.2.3 公司战略发展方向	237
7.2.4 企业发展阶段性目标	250
7.2.5 公司发展能力诊断附录	252
第8章 企业经营现状分析与战略规划	259
8.1 企业经营现状分析的操作	261
8.1.1 总体经营状况分析	261

8.1.2	盈亏平衡点测算	261
8.1.3	发展战略与目标	261
8.2	企业经营分析与发展战略规划案例	262
8.2.1	对公司总体经营状况与盈利能力的分析、判断	262
8.2.2	2001 年盈亏平衡点的测算与制定计划的依据	274
8.2.3	企业发展战略的建议	275
8.2.4	公司 2001 年发展目标的建议	281
第 9 章	企业诊断的有关建议	285
9.1	关于企业自我诊断	287
9.1.1	企业自我诊断的必要性	287
9.1.2	自我诊断的运用	288
9.2	诊断报告书的撰写	289
9.2.1	撰写前的准备工作	289
9.2.2	诊断报告撰写过程中应注意的几个问题	290
9.2.3	报告撰写后的几个问题	291
9.3	对诊断者和企业的几点建议	291
9.3.1	关于诊断者的建议	291
9.3.2	关于企业的建议	292

第 **1** 章 概 述

1.1 企业诊断的发展简史

当今时代,科学技术突飞猛进,市场变化风云莫测,企业在经营管理的过程中,不可能一直处于健康发展的状态,很容易染上各种各样的“疾病”。

1.1.1 企业诊断的概念

通俗地讲,企业诊断是为企业“看病”的一门学问。不同的专家、学者根据自己在实践中的认识,对企业诊断做出了不同的定义。例如,美国的 W. L. Campfield 博士认为企业诊断就是对企业的计划、作业方法、人员工作等有关问题,做出客观性的分析、评价,并以报告的形式提出一系列的改善建议。美国的 W. Lenoard 教授认为企业诊断就是对企业的全部或部分组织结构、生产计划、运营流程、人力资源、财务状况做出有效的分析,拟出建设性的诊断报告提供给企业参考和改进。

笔者认为企业诊断就是对企业进行全方位的检查、询问,找出目前存在的问题,并提出解决方案的过程。企业诊断的目的是发现、解决企业在实际运营中出现的各种问题,从而使企业步入良性发展的轨道。

1.1.2 企业诊断的发展历程

20 世纪 20 年代,企业诊断在西方国家悄然兴起。欧美国家称之为“企业诊断”或“企业咨询”,日本则称之为“能率指导”。在日本,一些专家学者还成立了“能率协会”等机构,专门对企业诊断进行全面的研究。由于受到第一次世界大战和 1929 ~ 1931 年的世界经济危机的影响,企业诊断并未得到长足的发展。

20 世纪 50 年代,为了尽快“治愈”第二次世界大战带来的战争创伤,一些发达资本主义国家纷纷调整经济政策以促进经济发展。许多企业在迅速发展的同时,自身也不断地出现各种问题。因此,企业诊断在发达资本主义国家中发展迅猛。20 世纪七八十年代,企业诊断已经发展成为一门较为成熟的学科,这主要表现在以下几个方面。

1. 企业诊断在发展演变的过程中,逐步形成了一套完整、科学的理论体系

在这个体系中,针对具体问题不同的专家学者往往有着不同的观点,形成了百家争鸣、百花齐放的局面,从而使企业诊断理论不断完善。

2. 在发达资本主义国家,企业诊断已经很普及

无论是在大中型企业还是在小型企业,企业诊断活动均已普遍展开。例如,日本企业在总结上一年经营管理中出现的和制定年度计划时,通常会邀请管理顾问对企业进行诊断指导,并将诊断结果与企业的自我诊断相结合,找出提高企业管理水平的途径。

也正是因为企业诊断开展的普遍性,进行企业诊断的专家学者在发达资本主义国家倍受尊重,有着很高的社会地位;与此同时,对企业诊断从业人员的要求也很高。美国福克逊管理顾问公司对诊断顾问提出六项要求:善于言辞、文笔良好、精力过人、智商高、发表过相关论文、终生从事顾问工作。

3. 企业诊断已成为各企业解决现实经营管理问题的重要手段

在发达资本主义国家,当企业遇到经营业绩下降、员工情绪低落等具体问题时,他们已经习惯于聘请专家进行企业诊断,帮助企业解决此类问题。

1.1.3 企业诊断在我国的发展与现状

我国国有企业曾长期处于计划经济体制下,生产和经营活动由政府统一安排,企业感受不到因市场竞争带来的生存压力。随着市场经济体制逐步确立与完善,企业开始独立面向市场寻求发展,种种问题也就随之暴露出来。

20世纪80年代后期,国家有关部门开始重视企业诊断工作。当时比较有代表性的是国家经贸委组织一批国内的专家学者对兰州炼油厂进行了企业诊断试点。但是,我国目前的企业诊断工作与发达国家相比仍有相当大的差距,大致有以下三方面的原因。

1. 满足现状

很多大中型国有企业由于长期在计划经济体制下运营,自认为经营管理工作已经做得相当完美,无需进行诊断了,养成了满足现状的心态。

2. 利益脱钩

由于国有企业管理者的个人利益没有和企业的利益挂钩,他们缺乏对企

业经营的热情和动力,产生多一事不如少一事的思想,只要企业运行还算正常,他们就不愿意冒个人风险去进行企业诊断。

3. “讳疾忌医”

我国民营企业的发展史不过 20 多年,它们在自身成长过程中,所承受来自市场方面的压力比国有企业要大得多,需要解决的问题也多。从这个角度上讲,民营企业是需要企业诊断的。但是,一些民营企业发展过程存在着或多或少的“秘密”,因此他们在企业诊断的过程中显得有些“讳疾忌医”。例如,一些民营企业在诊断中不愿意提供真实的财务数据,诊断的效果自然就大打折扣了。

虽然我国企业诊断还存在着这样或那样的问题,但可喜的是,随着市场经济的进一步完善,尤其在加入世界贸易组织后,形成了国内企业与国外企业同台竞技的格局,越来越多的企业正逐步认识到企业诊断的必要性和重要性。

1.2 企业诊断的两种方法——企业管理诊断与企业经营分析

1.2.1 两种方法的简介

企业诊断可以归纳为企业管理诊断和企业经营分析两种方法。

企业管理诊断是以定性为原则,从管理的角度找出企业目前存在的问题并深入分析产生的原因,并提出切实可行的解决方案。企业管理诊断是从本质上去揭示、解决问题。对企业进行诊断时,往往是对规章制度、机构设置、岗位职能等宏观问题进行分析,提出方向性的解决方案。

企业经营分析是以定量为原则,分析企业所有的财务数据,找出目前企业经营中存在的主要问题及产生的原因,提出改善、解决的办法。与企业管理诊断相比,企业经营分析用具体的数字来说明问题,并以这些数字为依据寻求解决方法。对企业进行诊断时,通过企业相关的财务报表,具体而准确地指出企业在经营过程中的缺口和下降趋势,然后根据这些具体的数字指标,为企业开出“药方”。

1.2.2 两种方法的比较

企业管理诊断可以抓住问题的本质，具有从根本上解决企业内部存在的问题的优势，但在具体分析、解决问题时，往往难以将问题准确量化。以分析员工工作状态为例，是情绪高涨、情绪一般还是情绪低落，这些都难以通过量化来衡量。所以，在企业管理诊断中，诊断者必须具有较高的专业知识和丰富的诊断经验，才能正确地为企业解决实际问题。

企业经营分析可以通过各种财务数据，将企业存在的问题准确地量化，从而找出解决问题的办法。但是，这种方法往往是只从表面上解决问题，难以找出问题存在的根本原因，不能从本质上加以解决。例如，企业的经济效益下滑了多少百分点可以从财务的各种账目中发现。但是，造成下滑的原因是成本增加还是应收账款到位不及时等，很难从这些财务数字中分析出来。因此，企业经营分析有时只能解决企业一时的问题，时间一久，许多问题又会暴露出来。

综上所述，企业管理诊断和企业经营分析这两种基本方法，都有自己独特的优势，同时也存在明显的不足。在企业诊断实践中，绝不能单纯采用一种方法，应该将两者有机地结合起来，这样才能使企业诊断达到最佳效果。

1.2.3 两种方法的结合

如果在运用企业管理诊断的方法发现问题，可以查阅有关的财务数据，看看问题具体表现在哪些方面，从而帮助分析问题；反之，如果在进行企业经营分析时，从财务数据上发现了问题，就要运用企业管理诊断的方法，深入研究和分析问题产生的根本原因，既可治标又可治本。

1.3 企业管理诊断的基本标准

1.3.1 企业管理诊断标准简介

各国专家学者根据本国企业的实际发展水平，选择了适合本国企业的管理诊断标准。例如，日本由于国土面积小、资源匮乏，很多企业必须以质量求生存，以技术求发展。因此，日本许多专家就以质量管理标准作为企业

管理诊断的基本标准。

日本的质量管理标准与西方发达资本主义国家的专家所认定的企业管理诊断基本标准，大都是建立在企业规范化管理体系之上的。目前，我国市场化程度相对较低，现代企业规范化管理体系建立的工作尚未全面展开，不能生搬硬套国外的企业诊断标准。鉴于我国企业的现状，以企业规范化管理体系作为企业管理诊断的基本标准比较符合我国国情。

1.3.2 现代企业规范化管理体系简介

现代企业规范化管理体系（Standardization Management System, SMS）针对企业现状和发展趋势，对企业的发展战略、组织与职位管理、薪酬福利管理、目标管理等重新进行全面整合设计，构建规范化和系统化的现代企业管理平台。

1. 人力资源管理是建立 SMS 体系的核心

人是企业最宝贵的资源，企业的一切管理制度都是围绕着对人的管理而建立的。SMS 体系以人力资源管理为核心，把员工的积极性最大限度地调动起来，让员工的工作态度从被动变为主动，从“要我做”变成“我要做”，从而发挥员工的最大主观能动性，使得人尽其才，才尽其能。

2. SMS 体系的重点包括管理流程设计、目标管理、绩效考核和奖惩兑现等内容

（1）管理流程设计的理念源于 20 世纪 80 年代初期美国的一些学者提出的业务（管理）流程再造的概念，是一种企业的变革模式。通过对企业各项工作流程进行重塑和再造，来提高企业的运营效率和经济效益。

（2）目标管理是进行企业规范化管理的手段。它可以辅助企业推行内部变革与创新；规范内部管理制度；建立责权分明的决策和执行系统；构建新的经营发展模式；提升核心竞争力；提高经营业绩。

（3）绩效考核和奖惩兑现是依据企业制定的目标，定期对各部门和员工进行考核，检查目标的完成情况，并按照考核结果对各部门及员工实施相应的奖惩。

我国企业与西方发达国家的企业相比，在管理等方面还存在着很大差距，建立一套适合本企业经营特点和发展模式的规范化管理体系势在必行，而且一定能够解决企业发展中的众多问题。

1.3.3 以企业规范化管理体系为基本标准的企业管理诊断

根据我国企业的实际发展水平,以企业规范化管理体系作为企业管理诊断的基本标准是比较简单易行的。在进行企业管理诊断时,将企业规范化管理体系的各项内容与企业的管理工作一一对照,可以比较容易地发现企业管理方面存在的不足和问题。

依照现代企业规范化管理体系的标准,可以准确诊断出企业是否缺少发展战略规划。如果没有,再通过研究企业具有的优势和劣势以及市场环境分析,为企业制定一套完整、可行的企业发展战略规划。

同样,依照现代规范化管理体系的标准,可以诊断出企业是否编制了标准的职位说明书;是否建立了有效的考核体系;是否进行了管理流程设计与再造等。如果企业的这些工作没有做到位,还处于混乱的状态,那么,企业的当务之急就是要完成这些基础性的管理工作。

以现代企业规范化管理体系为基本标准,企业还可以通过自我诊断,检验本企业的各项管理工作是否达标。在本书后面的章节中,我们将依据现代企业规范化管理体系的标准,为企业设计一些可参照的表单,通过与本企业实际情况对比,从而判断企业目前的发展是否“健康”。

此外,在以现代企业规范化管理作为企业诊断标准的同时,要尽可能地标准中定性的指标量化。例如,在员工或客户满意度的问题上,可以划出几个等级:非常满意为5分;比较满意为4分;一般为3分;不很满意为2分;非常不满意为0分。通过量化,可以更好地帮助企业了解自己的管理水平,减少人为的主观成分,从而避免诊断工作中的失误,使企业尽快弥补自身管理中的不足,提高管理水平。

1.4 企业初步诊断与正式诊断

企业诊断通常分为企业初步诊断和企业正式诊断两个阶段。企业初步诊断是指对企业的调查研究,它可以为企业正式诊断奠定基础。企业正式诊断是企业诊断的最重要、最具实质性的一个阶段。企业正式诊断的效果,直接影响到企业诊断的成败。