

JS QGXH

**工业企业经营管理
咨询诊断教材**



江苏省企业管理协会

1983.4

前 言

在党的十二大提出的全面开创社会主义现代化建设新局面的号召下，企业管理咨询（诊断）这一崭新的事业，正在我国蓬勃展开，它不仅在目前的企业整顿中发挥重要作用，而且有着广阔的发展前景。为了在更大范围内高质量地开展这一工作，我们在研究国外企业管理咨询（诊断）理论的基础上，根据我省近年来开展这一工作的实践，本着结合国情、简明实用的原则，编写了这本教材。

企业管理咨询（诊断）是一门理论与实际密切联系的综合应用科学。它是企业整体作为研究对象，对各个管理领域的理论和方法进行系统的分析和归纳，从而有效地揭示企业经营管理上存在的问题及其改善的途径。从这一意义上来说，企业管理咨询（诊断）教材比一般的企业管理教材更具有系统性和实用性，不仅可作为培训企业诊断人员的专用教材，也可作为培训企业管理干部的通用教材。

企业管理咨询（诊断）这门应用科学，随着世界各国经济发展和企业经营管理的需要而不断发展，只有在紧密结合本国国情的运用过程中，才能发挥应有的作用，获得真正的生命力。为此，本书各章基本上是立足于我国国情而编写的；书中列举的31个企业诊断实例，大多直接摘自我省近年来的企业诊断报告。

本书在省企业管理协会秘书处的组织下，由陈华蔚、倪瑞度、黄卫光、邹鹤云四同志编写，由沈谊、江旅安、陈华蔚同志审阅并修改定稿。由于水平有限，书中定有不足之处，恳请读者提出宝贵意见。

在本书的编写过程中，苏州和南京的部分企业诊断人员提供了宝贵意见，谨致衷心感谢。本书参阅了较多中外书刊，恕不一一列名，在此向有关书刊的作者致以谢意。

江苏省企业管理协会

一九八三年三月

目 录

第一章 企业诊断概论	(1)
第一节 企业诊断的定义、性质	(1)
第二节 企业诊断的引进和开展	(3)
第三节 企业诊断的任务、作用及其分析	(5)
第四节 企业诊断的特点及对诊断人员的要求	(8)
第五节 企业诊断的分类及诊断内容	(11)
第六节 企业诊断的进行程序	(12)
第七节 企业诊断的技法体系和应用要点	(22)
第二章 作业研究与效率分析	(24)
第一节 主体分析(方法研究之一)	(24)
第二节 专门分析(方法研究之二)	(37)
第三节 工厂(车间)配置与改善	(64)
第四节 瞬间观测法与开动率分析	(71)
第五节 作业测定与工时定额	(82)
第六节 流水作业效率分析	(97)
第三章 交货期管理与生产进度控制	(103)
第一节 生产形态和生产计划	(103)
第二节 经济批量的决定方法	(114)
第三节 日程分析与日程计划	(119)
第四节 派工	(130)
第五节 进度管理与在制品控制	(132)
第四章 质量管理的诊断	(142)
第一节 质量管理诊断的思想方法和一般程序	(142)
第二节 质量保证体系的分析与改善	(147)
第三节 质量管理组织机构的分析和改善	(154)
第四节 质量信息反馈系统	(156)
第五节 质量管理点的设置与改善	(162)
第六节 质量管理的基础工作	(164)
第七节 质量管理的七种工具	(166)
第五章 成本分析和降低成本的活动	(181)
第一节 成本管理的地位和成本管理诊断的基本任务	(181)
第二节 成本管理诊断的步骤和方法	(185)
第三节 成本分析的方法	(186)

第四节	影响产品成本变动的因素	(201)
第五节	成本分析的步骤及诊断实例	(203)
第六节	降低成本的活动	(214)
第六章	设备管理诊断的任务和方法	(227)
第一节	设备管理诊断概述	(227)
第二节	设备维修诊断的目的和步骤	(230)
第三节	重点设备的确定和维修方法	(232)
第四节	设备维修不善对生产经营影响的分析方法及诊断实例	(238)
第五节	对设备维修工作的组织及力量配备方面的分析与改善	(243)
第六节	备件管理现状的分析与改善	(253)
第七节	对维修实绩的综合评价	(257)
第八节	对设备改造、更新的咨询诊断	(261)
第七章	资金及其利用效果的分析	(271)
第一节	资金分析概述	(271)
第二节	资金的来源和占用	(271)
第三节	资金分析的步骤和方法	(274)
第四节	资金分析的内容及诊断实例	(278)
第五节	主要资金利用指标的计算	(290)
第六节	资金管理的改善	(292)
第八章	经营决策及其诊断	(294)
第一节	企业经营决策概述	(294)
第二节	经营方针的决策及其诊断	(295)
第三节	产品的决策及其诊断	(310)
第四节	价格的决策	(318)
第五节	企业经营决策中的业务决策及其常用方法	(321)
第九章	利润分析和对生产经营的综合评价	(330)
第一节	利润和经济效益	(330)
第二节	影响产品利润的因素分析	(331)
第三节	销售利润的分析计算实例	(335)
第四节	利润的预控分析及其计算	(337)
第五节	对企业生产经营的综合评价	(347)

第一章 企业诊断概论

企业诊断，是企业经营管理咨询诊断的简称，在国内又常称为企业管理咨询服务，它在国外已有数十年的发展史。我国三年来开展这一工作的实践充分证明：企业诊断是企业借助社会力量来提高自身经济效益的一条可靠途径，也是国家对企业实行有效管理和指导、促使企业以科学管理的方法来全面完成国家计划的一种有效手段。这一工作在我国，有着广阔的发展前景。

第一节 企业诊断的定义、性质

一、企业诊断的定义

所谓企业诊断，就是由具有丰富经营知识和科学管理经验的专家，深入企业现场，运用各种科学技法，针对企业生产经营管理上存在的部分或全部问题进行确有证据的定量（或定性）分析研究，找出产生问题的原因，提出切实可行的改善方案，进而帮助指导实施，以谋求企业坚实发展的一种经营改善活动。

上述定义中所说的“运用各种科学技法”，是把迄今为止在企业管理方面已经卓有成效的各种学科的成就进行归纳和系统化，加以集中运用。从学科角度来说，企业诊断乃是属于一门综合性学问，它包括：企业经营管理学、工业工程（IE）、经营数学、会计学、数理统计学、运筹学、系统工程、情报学、营销学、行为科学等等。由此可见，为了搞好企业诊断，必须熟悉有关生产经营的各个管理领域（生产、经营、销售、财务……等）的学问，并尽可能地具备一门或多门专业技术知识，以便更好地从事这一工作。

二、企业诊断的性质

企业诊断的性质，从它的定义不难推定：它是以内外密切配合为前提，以企业经济效益的增长来衡量工作成效的咨询服务。

企业诊断人员是为了帮助企业提高经济效益而来厂的，要在较短的时间里找准工厂存在的问题，分析原因，并提出为企业所能接受的可行的改善方案。这里的必要前提，就是受诊企业同诊断人员的密切配合。企业必须把自己掌握的情况和资料全盘托出，诊断人员则应本着高度负责的精神，全力以赴。由于企业和诊断人员在提高经济效益问题上目标一致，因此完全可以做到推心置腹，以诚相见。

在分析原因和提出改善方案的过程中，由于诊断人员掌握着更多的市场经营情报和熟悉系统的科学管理方法，又负有咨询解疑的任务，所以应该发挥主导作用，并对咨询工作的成效负主要责任；但企业必须认识到：谋求企业诊断工作的成功，最终取决于自己切实落实各项改善措施，才能达到预期的改善目标。企业咨询诊断来不得半点空谈妙论，经营实绩的提高程度，是衡量每次企业咨询诊断工作水平的根本标准。

三、和定义、性质有关的几个问题

企业诊断在我国尚属创始阶段，现把一些与企业诊断有关的观念问题，阐明如下：

1. 企业诊断和企业整顿的关系问题

（一），目的、任务是一致的：企业诊断和企业整顿的目的完全一致，都是为了提高企业的经济效益。在八二年七月举行的全国企业整顿工作座谈会上，赵总理指出：“整顿搞得好坏，最终要以经济效益有没有提高来衡量。我们的企业浪费很多，潜力很大。现在原料、材料、燃料动力消耗大，废品率高；不少产品质次价高，货不对路，大量积压。要通过整顿，出成果，出效益，生产出质优价廉、花色新颖、适销对路的产品，满足社会需要。”这些要求，正是我们在企业诊断过程中经常遇到并致力于解决的任务。

（二），开展时期有长短：企业整顿是在一定历史阶段内限期要完成的工交战线的中心工作，而企业诊断是要长期搞下去的一项社会性事业。

（三），企业诊断应该积极主动地配合企业整顿，为企业整顿服务。有两种做法：一是对进行全面整顿的企业，先组织诊断组进行诊断，找出问题，提出改善方案，然后由整顿组根据改善方案，制定整顿规划，开展全面整顿；二是企业整顿组和诊断组一起下厂，一起调查研究，提出改善措施，制订企业整顿方案。实践证明，上述两种做法都取得了较好的经济效果。

2. 搞企业诊断是不是不相信本厂的干部和群众

一次成功的诊断，之所以能在短短的时间里把企业存在问题摸清楚，并提出可行的改善意见交付企业实施，正是由于诊断人员充分发动、相信和依靠受诊企业广大干部和群众，用各种方式主动征集他们的意见，加以归纳，并抓住主要矛盾进行系统的分析、整理。如果不依靠本厂的干部群众，不善于走群众路线，就搞不好诊断。

3. 企业诊断是否就是历来所提倡的“调查研究”

有不少同志说，企业诊断并不是什么新鲜事，就是我们数十年一贯倡导的“调查研究”，只不过在外国叫法不同而已。这种想法，对我们当前如何虚心地学习、引用和借鉴国外先进的科学管理技术是不利的。企业诊断要做大量的调查研究工作，但同我们历来进行调查研究的通常做法有很大不同。首先，企业诊断有一整套科学的技法，对企业各方面的经营活动，大部分可以进行定量分析，找出问题；而一般调查，多数场合只能做到定性分析，从这个意义上讲，企业诊断是一种特殊的调查研究。其次，调查研究一般只解决对客观世界的正确认识，写出了调查报告，工作就算结束，对现状如何改善，往往不承担义务和责任；而企业诊断须在调查研究、正确认识现状的基础上，提出切实可行的改善意见，解答企业人员的各种疑问，协助企业制订出稳妥的“落实改善计划”，还要在较长的时间里指导实施，最终以实施的效益来验证诊断的成效，这一系列的责任，是一般调查人员所不需要承担的。因此，企业诊断与一般的调查研究，是有很大的区别的。

4. 为什么要请企业外部人员来诊断的问题

对于一些大企业，由于有人才力量雄厚等优越条件及出于严格保密的要求，自己搞诊断未尝不可（现在国外不少大企业也请外部专家来诊断），但对于大部分中小企业来说，请“局外人”来厂诊断，效果比本厂自我诊断要好得多，其原因有四个：

（1）我国很多中小企业，一般经营管理水平较低，难以适应经济发展和市场需求变化的形势，需要外界力量的参谋、扶持。即使是一些业务能力较强的企业领导干部，由于他们所处地位有局限性，对于不断发展的现代管理技术，不能很好地去研究，同样也感到办厂难

度越来越高了，有必要在管理技术上争取外部的帮助。

(2) 本企业领导对自己企业内的问题常常会熟视无睹，而具有丰富经营管理经验的局外人，可以旁观者清，容易看出问题所在。

(3) 诊断人员作为“局外人”，站在第三者立场根据科学测定的数据来发表意见，易于被有问题的部门接受。例如，××印染厂的质量在诊断前一年中逐月下降，漏验率和索赔率逐渐增加。厂内有些职工虽然也感到设备部门管理不善是主要原因，但谁也不明讲，一是没有足够的定量分析依据，二是怕影响关系招惹是非。结果是，全厂上下把近年来质量下降的首要原因归结为外来因素——坯布质量不稳定。诊断组进厂后，通过定量分析，查明了影响质量的首要原因是设备维修保养管理不善（参阅第六章第四节诊断实例），其次是操作工责任心不强。至于坯布质量不稳定虽是个重要原因，但不是首要原因。通过这样的分析，为该厂解决质量问题指明了方向。

(4)，企业和银行、商业部门等单位之间存在着密切的利害关系，由外来诊断人员发表意见，以求稳定和加强这种业务上的信赖和依存关系，比本厂人员自己说话有效得多。

第二节 企业诊断的引进和开展

一、国外企业诊断的开展概况

早在三十年代，企业诊断在美国（称作企业咨询），已经作为一项社会性事业开展了。特别是第二次世界大战后，随着工业企业生产经营发展的需要和科学管理技术的发达，使这一工作有了较快的发展，由外部诊断人员来帮助企业改善经营管理，早已成了工业发达国家的一项重要事业。它的工作内容，也从开始阶段的生产现场改善扩展到产品和市场开发、经营决策、人事推荐等非常广阔的领域，从事诊断的机构和人员也相应有了很大的发展。例如美国在七十年代中期，咨询公司就已经发展到2700多家。西欧一些工业发达国家也大力开展了企业咨询诊断，西德目前从事咨询工作的专职人员约有二、三万人；法国目前有大小咨询专业机构二千多个、专职人员近三万人，其中最大的一家名叫管理研究公司（SEMA）的咨询公司，工作人员达2150人之多。日本在第二次世界大战之前已经开展了咨询诊断，但正式开始向美国学习和引进企业咨询技术（并称之为“企业诊断”），是在五十年代。在向美国学习和引进先进的管理技术和咨询诊断方法的各国中，成效最为显著的要首推日本。这一方面是因为战后日本出于振兴经济，扶植、整顿和改善企业（主要是广大中小企业）的客观需要，另一方面是日本向美国学习，没有机械地生搬硬套，而是结合国情，进行了发展和创造。日本的企业诊断机构是以中央和地方的政府诊断机关，以及半官方事业团体和社团为主要力量，并有大量的民间诊断组织作为补充力量。据1979年通产省统计，80年日本约有500个咨询团体，从事企业经营指导的人员约有55,000名，其中专职咨询诊断人员三万多人（内通产省登录的诊断士有近万名）。由此可见，整个日本的企业诊断事业是相当发达的。

二、国外企业管理咨询诊断的发展过程对我们的启示

企业管理咨询诊断是社会化大生产进入专业化分工后的必然产物。它的产生和发展，是有其自身的客观发展规律的。各国企业诊断事业的发展及其在社会上的重要地位，取决于各国的社会需要（包括社会的专业化分工、国家对企业的计划指导……等的需要），和企业要求提高生产经营管理水平的迫切性。同一国家在不同的经济发展时期，企业管理咨询诊断的

任务和要求是不同的。一般说来,企业诊断的萌芽和初始阶段(当国内企业由卖方市场向买方市场转变的时期),大多属于企业自身范围内的、战术性内容方面的咨询诊断,例如生产、质量、财务等方面的基础诊断。随着市场竞争的激化,尤其是介入国际市场以后,咨询诊断便逐渐发展为与企业相关联的属于社会范围的、战略性内容的咨询诊断,诸如经营方针、投资决策、能源和资源开发直至信息、情报处理等方面的专题咨询诊断。在了解上述客观发展规律的同时,还应明白,由于各国的工业经济发展水平有差距,再加上各国的资源、能源、市场条件不同,所以同一时候不同国家之间的咨询诊断任务和要求也是不同的。因此,我们不难懂得:国外盛行了几十年的企业咨询诊断事业,在我国过去长期不注重经济效益的年代里,不可能得到重视、也不可能被引进;十一届三中全会以后,企业诊断事业在我国虽然才开展三年,但已受到了重视,并得到企业界的好评和欢迎。

三、我们应该向外国的企业管理咨询诊断学什么、怎么学

概括起来说,要求做到:“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家。”也就是要在认真学习外国有关企业诊断的技术的基础上,结合我国国情加以运用,并有所发展和创造,摸索出一套中国化的企业诊断理论和方法。

首先,要把国外有关企业咨询诊断的理论和各种有效的方法加以认真的学习和研究,在真正学透的基础上,根据我们的国情进行分析、归类,区分哪些是直接拿来就可以用的,哪些是需要加以改造才能应用的,哪些是我们根本不能用的。具体地说,可从以下五个方面去考虑:

1. 推行制度性和自发性相结合的诊断体制,不但可能,而且更有必要。

国外的企业咨询诊断,是政府对企业实现有效管理的重要手段。政府通过诊断,既扶植了数以万计的企业,更重要的是把各自分散的单个企业的技术开发、设备改造、产品改进、专业化协作、转产振兴等重大决策,纳入到符合整个国家宏观经济效益的计划上来。例如,象日本的很多免费的公立或半公立诊断机构那样,其工作人员既是诊断员,又是指导员、巡视员、经营管理专家,他们用加强经营管理技术的具体指导,来取代低效的行政命令式领导,这一点很值得我们重视。

日本的企业诊断,有自发性诊断和制度性诊断两种(详见本章第五节)。根据我国绝大多数企业在生产资料公有制条件下,国家与企业之间利害关系基本一致的特点,以及根据国家必须对企业实行以计划经济为主的原则,企业的主管部门,有责任也有义务监督和指导企业不断加强经营管理、提高经济效益。因此,在我国实行制度性诊断和自发性诊断相结合的诊断体制,不但完全可能,而且更有必要。我国的自发性诊断,可由企业根据自己需要,主动向当地咨询机构(企业管理协会或企业管理咨询服务公司)申请;制度性诊断,可由公司、总厂或主管工业局根据自己力量对下属各企业作出安排。

这里需要说明的是:①制度性诊断和强制性诊断是两回事。由于我国企业和主管企业部门之间的利益基本一致,因此进行制度性诊断时,同样会得到企业方面的密切配合;②目前不少资料上介绍了日本生产性本部办理自发性诊断的步骤,对我们确是很有参考价值的,但不能就此理解为凡是搞企业诊断,都必须首先由企业提出申请。

2. 国外企业咨询诊断中与国情无关的、普遍适用的步骤和技法,可直接搬过来运用,具体的有:生产管理方面的各种技法;还有如运筹学、系统工程、价值工程等新的管理方法。

3. 外国的企业咨询诊断技法中,需要按国情加以改造后才能运用的。例如:

(1) 国外的财务分析, 经营基本比率分析, 其分析研究的原理可以参考引用, 但要结合中国的财务制度、会计科目、资金筹措来源以及目前部分工厂就业人员安排过多等具体情况, 进行“中国化”的分析。

(2) 职工意见调查方法, 虽然可以帮助我们了解很多有用的“活材料”, 但在具体应用时, 也应按国情、厂情来进行。

4. 外国企业诊断中的某些方法, 由于国情不同而不能引用的。例如:

(1) 外国在经营组织机构、工资及奖励制度方面的分析改进方法。

(2) 关于经营方针、产品决策等问题的分析方法。外国企业虽然也标榜要符合社会需要, 但生产资料私有制决定了他们首先考虑的是利润。而我们在社会主义制度和生产资料公有制条件下, 企业的经营方针和产品决策, 必须坚决做到以国家利益和社会需要为第一目标(同时要切实注意环境保护和生态平衡)。

5. 根据我国的国情, 有些很重要的做法有待于我们自己总结和创造。例如:

(1) 在诊断组进厂诊断期间以及离厂以后, 如何发扬全厂职工当家作主的主人翁精神, 配合诊断工作的开展; 诊断组和厂领导如何尊重、依靠全厂职工一起落实改善方案、制订实施日程计划, 以及上级主管部门如何对实施改善工作进行督促、帮助等, 这些都是很重要的问题, 无法向国外借鉴, 要靠我们自己不断地摸索和创造。

(2) 我国的同行业企业之间虽然有一定程度的竞争, 但还没有象资本主义国家企业之间那样的激烈和严格保密。社会主义企业之间的竞争与资本主义企业之间的竞争有本质的区别, 更重要的, 社会主义企业之间还存在社会主义的互助协作关系。因此, 可以通过同行业企业咨询诊断, 来交流、推广同行企业间的先进经营管理经验, 以便共同提高企业的经营管理水平。至于今后如何做到既进行同行企业诊断, 又不影响企业在竞争中的基本利益, 还有待于进一步研究。

第三节 企业诊断的任务、作用及其分析

一、企业咨询诊断的任务、作用:

1. 借助于外部诊断组的力量, 帮助企业发现经营管理上的主要问题, 找出有说服力的原因, 制订行之有效的改善方案和落实改善的具体日程。

在找出的问题中, 有一部分是因为企业的干部自身缺乏系统的分析方法, 或者不掌握各种科学测定技法, 以致自己难以确知; 另一部分则是自己熟视无睹, 因“旁观者清”而被提出。

2. 通过诊断组对企业人员在经营管理知识和科学技法方面的讲授和培训, 可以从根本上提高企业各级管理干部的水平 and 素质, 进而建立各个管理领域的保证体系, 最终使企业有一个有效的管理系统。这是无形的作用, 但恰是诊断人员最化心血的地方(从这一角度来看, 企业诊断的实质, 乃是对管理干部和管理体系的诊断)。

3. 通过诊断, 可以使全体职工明确企业经营的总目标、方针, 并牢记自己本职工作与总目标的关系, 树立全局观念, 增强全体职工对企业领导的信任和办好企业的自信心。同时也可以增进外部交易对方及金融机构对该企业的信赖和支持。

二、对企业诊断的任务、作用的分析:

企业诊断能否圆满完成上述三项任务, 与受诊断企业的管理基础有很大的关系, 一般说

来，基础越好，诊断所起的作用也就越大。另外，即使是管理基础较好的企业，也不是靠一次诊断就能一劳永逸，需要多次进行诊断，才能收到可以适应各种内外变化的较稳定的效果。

上述第1项作用是比较显见的。为了更好地说明第2、3项作用，下面把以企业诊断为手段，帮助企业向预定的（较高的）经营目标稳步前进的作用原理阐明如下：（见图表1—1）：

1. 企业要想获得尽量高的经济效益，实现预定的经营目标，就必须使各部门结成一个有机的整体，在正确的经营方针指引下，有计划地统一行动。如果各部门处在分散状态，上述目标是无法实现的。而企业诊断的全过程，正是大力促进各部门实现“三个一切”（即一切以经济效益为中心、一切以计划管理为出发点、一切以经济核算为归宿）的过程。也就是说，通过咨询诊断，可以使企业中由原先处于分散状态的各部门，按图示结构那样地，组成一个有机的整体（图中称之为“经营管理轮”），在企业领导的统率力和全厂职工干劲的推动下，加上咨询诊断人员的协助，使企业沿着自己制定的方针和目标，按图示螺旋线盘旋而上。

2. 企业内各部门从分散状态组合为一个有机的整体，是提高经济效益的必要条件但不是充分条件。按照经营管理轮结构组成的企业整体，其经济效益的高低，又取决于两点：一是企业的经营方针与社会需要的符合程度，这是由管理者的水平决定的；二是各部门的工作方针、目标是否和整个企业的方针、目标一致，相互之间是否能协调合作。而企业诊断的主要工作之一，是帮助受诊企业认定正确的经营方针、目标——即与社会需要相一致的方针、目标，并帮助企业内各部门实现“三性”（即各部门的方针目标和整个企业方针、目标的一致性，各部门之间计划安排的协调性和管理者之间的合作性），从而使企业整体的“平衡性”好，上升得快，即经济效益提高得快。

3. 对于一个较高的预定目标，应当设立适当的近期、中期目标，相应地进行多次诊断。每通过一次诊断，整个企业的素质就提高一次，“经营管理轮”的转动也就加快一次（随着“三性”的实现，平衡性越来越好，阻力越来越小，经营管理轮转得就越来越快）。每次诊断都可按照《找问题→析原因→提改善案→帮助指导实施》这“四步曲”进行，但数次诊断之间不是简单的重复，其要求是一次比一次地提高，诊断改善方案的步子也一次比一次大，每次还得解决一些以前没有提出的新矛盾新问题。因此，诊断所能得到的经济效益，将一次比一次高。

除了上面的介绍以外，还有一个重要问题需要说明，这就是现有企业不够完善与实现诊断改善方案可能性之间的关系问题。有些企业对诊断组提出的改善意见深表欢迎，但对于实现这些改善方案却缺乏信心，其理由是目前企业管理体制还不够完善，要改善无能为力，等体制完善了，改善就好办了。这种想法，对于大力开展咨询诊断事业是很不利的，有必要从正面宣传和树立以下观点：

有些企业的生产经营管理不佳，固然某些方面与体制不够完善有关，但更主要的是由企业自身管理水平低造成的。例如江苏的纺织行业，苏北地区各厂的设备能力占全省60%左右（不少设备都还比较新），但产值、利润只占全省的40%；苏南的设备能力只占全省的40%，产值、利润反而占60%。苏南和苏北的企业体制是一样的，差距就在于管理跟不上。企业诊断实践告诉我们：两个规模相同的工厂，其利润率有时竟相差一倍之多。可见，经济效益不

高的企业，领导者首先应正视的是，本企业管理水平已低到什么程度？怎么利用和发挥企业诊断的作用来提高自己的管理水平？而不应往“体制不完善”方面推托；

企业经营管理咨询诊断的作用，一般设有纯技术咨询、设备投资咨询等的作用来得快。企业管理咨询诊断虽然也可以解决一些眼前急事，但主要的着眼点，是帮助企业干部掌握思考问题和解决问题的原理、思路及工作方法，着重解决一些管理技术上的问题，好比服“中药”，要经过相当一段时间，才能逐渐见效。企业管理水平的提高，不象技术问题那样，靠突击和攻关就能凑效。任何一个管理得井井有条的企业，必定要经过长期而艰巨的努力。如果强调体制不完善而不下决心去实施改善，只会使本企业与先进企业的距离越拉越大。

第四节 企业诊断的特点及对诊断人员的要求

一、企业诊断工作的特点

企业咨询诊断是提高企业经济效益的有效方法之一，那么，它与其他方法相比较，究竟有什么特点呢？从我国已经开展诊断的大量实例来看，一次成功的企业咨询诊断，具有“快、准、灵”三个特点。

“快”——诊断计划都是事先周密安排的。诊断工作有很强的突击性，要求诊断人员行动快，工作效率高。一般说来，由4—6名正式诊断人员组成的诊断组，到中小企业进行诊断，三周之内便可写出诊断报告并公开发表（为培训学员而进行的实习诊断，在人数上要多一些）。

“准”——是指对企业存在的问题找得比较准，问题的原因也分析得比较准。

“灵”——是指改善方案切实可行，企业经过认真落实，能在不太长的时间内收到明显效果。例如，82年9月由省第二期企业诊断培训班学员实习诊断的××麻纺织厂，诊断后由于上级有关部门的重视和厂方的努力，一两个月就初见成效。

象对待任何事物一样，对待企业诊断所取得的效果，也要实事求是；在总结企业成绩的时候，不要把所有的成绩都归结到企业诊断的头上；在找企业存在的问题时，又不要把不是它的问题按到它的头上。

一次成功的咨询诊断之所以能做到“快、准、灵”，是因为进行这一工作采取了科学的方法、公正的立场和平等的态度。然而要真正做到这三点，是很不容易的。因为除了需要相当丰富的知识和经验外，每次诊断都要付出大量的精力和体力，即使是老练的诊断人员，仍然要进行艰苦的努力。

下面就如何较好地做到这三点加以分析：

1. 关于科学的方法

（1）要重视现场测定，而且重要的数据要亲自测定。

例如：在××玻璃厂诊断期间，为了测定玻璃液的利用率，需要在炉温高达1550℃的炉窑旁边坚持实测；去××毛巾厂的诊断人员为了测定织机效率，采用瞬间观测法，在早、中、晚三个班里对136台织机进行了10480次分品种观测，为了搞好重点工序质量分析，又对收集到的47,960个数据，进行了归类、整理。可见现场测定的工作量很大，也很艰苦。

（2）凡是可以进行定量分析的地方，都要做到定量分析。

为了做到这一点，在收集和应用厂方提供的原始数据时，要去伪存真，善于判别其可靠

性；而在自己搞现场测定时，要严格按照诊断技法所要求的步骤、方法进行。例如在采用瞬间观测法来测定运转率的时候，要加强同现场的联系和协商，要测足必要的次数；诊断过程中的各项统计计算，要按国家规定的方法进行。但在分析对比时，要充分考虑和尊重该企业的具体经营条件和习惯性计算方法。例如：在轻工、纺织行业中，对原材料制成率、利用率、合格品率以及次品的回收再加工统计等工作，都有本系统、本企业的一些习惯统计方法，至今尚未完全统一。

（3）要一切凭事实说话。

要做到这一点，应该排除两种主观意识：一是诊断人员自己头脑中的主观意识，这种意识往往来自进厂诊断前厂方递交的书面材料和到主管该厂的上级部门采访的材料。二是诊断组进厂后，厂方人员向诊断人员提供“活材料”（包括个别交谈和座谈会发言）时所附上的主观意识。要做到排除主观意识，一切凭事实说话，根本的办法是谦虚谨慎、加强调查研究。诊断人员必须牢记：诊断组对企业的正确评价和提出的改善办法，是在诊断时不断地加强对企业的系统分析，修正各种主观片面想法的动态过程中，逐步完整和丰满起来的。

2. 关于公正的立场

办好一个企业，必须善于处理好“国家——集体——个人”三者关系。帮助企业处理好这三者关系，对诊断组来说，是不能回避和义不容辞的职责。这个问题实质上是如何帮助厂方不断完善经济责任制的问题。应该从下述两方面去做好工作：

（1）通过全厂综合生产能力的测定、分析和对资金利用情况、利润完成情况的分析，客观地评价目前上级下达的产值和利润计划是否合理、核定的流动资金金额是否适当，从而帮助厂方正确认识和处理好企业与上级主管局（公司）的责权利关系。

（2）通过生产车间现场的作业测定（包括标准作业时间和标准生产周期的制订），对原有劳动定额和原材料消耗定额的评价和修正，作业条件和环境的改善，帮助厂方正确协调和处理好企业内部的责权利关系。

从我们所诊断过的工厂来看，受诊企业（从厂领导到普通工人）对诊断组能否协助企业处理好上述两项工作，是非常关心的。他们对诊断人员在涉及“国家——集体——个人”三者关系的各种问题上所发表的点滴看法都很敏感。诊断组如果处理得好，就会深受诊断企业的欢迎。例如，我们在××麻纺织厂诊断时，根据该厂生产规模扩大及原来核定的流动资金金额确实偏低的现状，在诊断报告末尾，向市有关部门提出了及时增拨流动资金的建议。又如在对××塑料厂诊断时，根据15,000个实测数据分析，认定目前生产车间劳动定额偏低，建议提高劳动定额，由原来的一人管二台机改为管三台机。由于这一建议有充分的科学依据，在全厂职代会上发表后职工都表示服气。而有些工厂原来搞的劳动定额比较合理（如我们诊断过的××罐头厂），诊断人员也公开表示了态，肯定了原有定额的合理性，并指出没有特殊情况，任何个人无权任意修改。上述这些做法，既保障了企业和国家的利益，也保障了职工的利益，促进了经济责任制的逐步完善。

3. 关于平等的态度

企业咨询诊断组以平等协商的态度来帮助企业改善经营管理、提高经济效益，使厂方感到很亲切、自然。这决不仅仅是形式上或礼仪上的需要，而是对搞好咨询诊断必不可少的工作态度和工作方法。为此，诊断组应切实做到以下几点：

（1）咨询诊断组和厂方虽然是互相平等、尊重的关系，但作为诊断组来说，应主动地多和

厂方协商（尤其是在确定改善方案的时候），不应随意发表评论。

（2）咨询诊断组要善于倾听厂方任何职工反映的意见，要及时修正自己不成熟的看法和观点，对于厂方人员提出的问题，要热情、耐心地给予解答。

（3）咨询诊断组要不徇私情，敢于揭露企业存在的矛盾，本着诚恳（指出问题）、耐心（探索原因）、热情（解决问题）的原则去办事，处处以提高企业的经济效益为己任，负责到底。对厂内管理得不好的部门（或个人），不搞无原则的迁就。

二、对企业咨询诊断人员的要求

根据企业诊断的任务和作用，以及它的工作特点，可以知道，对诊断人员的要求是比较高的，从业务知识、体质精力一直到作风修养、人格信赖等方面，几乎缺一不可。在日本，政府颁布了一整套内容完备的诊断指导制度，对企业诊断的对象、内容，诊断人员的资格等都作了具体规定，凡诊断人员必须经过严格培训和考试合格后才能任用。日本中小企业诊断士的必修课目如图表1—2所示。

图表1—2 日本中小企业诊断士的必修课目

序号	课目	内 容
1	关于工矿业的经济知识	根据工作要求另定。
2	经营基本管理	经营基本方针、经营全盘计划、经营组织、利润计划、预算控制及其他。
3	财务管理	财务方针、资金调集、资金运用、收益和费用、利润管理及其他。
4	生产管理	工序管理、质量管理、作业管理、搬运与设备管理、外协管理及其他。
5	物资和采购管理	库存品管理、仓库管理、采购计划及其他。
6	销售管理	销售计划、市场调查、产品计划，销售促进、销售组织、用户管理及其他。
7	劳务管理	采用、配置、教育训练、就业管理、劳动条件、劳保福利、劳资关系及其他。
8	关于工矿业技术的基础知识	根据工作要求另定。

我国的企业咨询诊断事业才开始，对于企业咨询诊断人员的具体要求，中国企业管理协会在82年颁布的“企业管理咨询服务暂行办法”中，提出如下要求：

1. 咨询人员的条件：必须热爱祖国，坚持四项基本原则，作风正派，实事求是，热爱咨询事业，熟悉党的方针、政策（尤其是经济与管理政策）大学或中专毕业（或具有同等学历），并有一定的企业管理理论水平与企业管理实践经验。

2. 所有从事咨询的人员,除符合第一条外,都必须熟悉咨询的程序、步骤与有关方法,包括参加各地举办的“企业管理咨询讲座”的培训,与进行过企业咨询实习,否则不能做为正式咨询人员下厂。

3. 咨询人员凡符合上述条件,从事工业管理和企业管理工作十年以上,经过了“企业管理咨询讲座”培训,成绩优秀,并在三个以上企业的咨询中取得具体成果者,才能到企业独立主持咨询工作。

第五节 企业诊断的分类及诊断内容

企业咨询诊断的分类没有统一的规定。在我国,这一工作尚属开始,可参考国外的分类,再按照我们的实际情况来划分,不宜生搬硬套。

一、国外企业咨询诊断的分类情况:

1. 从咨询诊断的工作内容来分,可分为三大类:

第一类是技术咨询和工程咨询,主要是解决纯技术方面的问题,一般由固有技术专家来承担;

第二类是社会问题和人事关系方面的咨询诊断,例如职工老龄化问题、就业问题、企业经营管理人才的推荐等;

第三类是企业管理咨询,主要是解决与生产、经营有关的各种问题(包括产量、质量、成本、交货期、设备、财务、经营组织等)。这第三类,根据诊断内容所涉面的宽、窄又可分为综合诊断、部门诊断和专题诊断三种:

(1) 综合诊断,是指对企业整体进行综合性调查分析,从总体角度着眼提出改善方案的诊断;

(2) 部门诊断,是指对企业某部门(例如某科室、某车间)进行的诊断;

(3) 专题诊断,是对特定的生产经营专题(例如某一产品是否更新换代)所进行的诊断。

对受诊断企业到底是采取综合诊断,还是部门诊断或专题诊断,须根据企业存在问题的多少、严重程度以及企业领导的要求,协商决定。

2. 从诊断主体(即由谁主持诊断)来划分,可以分为自己诊断和外部来人诊断。前者是把本企业的经营专家和顾问组织起来对本企业或下属部门进行诊断;后者是请外部咨询诊断机关来诊断。在日本,大企业自身的技术知识力量较强,而且为了保护本企业的竞争地位,不愿意泄露财务、技术秘密,除了单项或专题有时也需求助于外部专家外,多数情况是由自己来组织诊断。而中小企业则大多求助于外部专家。

外部诊断又可以分为利害关系者诊断和第三者诊断。前者如总公司对分公司、分厂及外协工厂的经营咨询诊断,或银行对其所投资、贷款的企业的经营指导诊断。在利害关系者诊断的情况下,咨询诊断机构和受诊断企业之间经济关系密切,担当咨询诊断者积极性高、责任心强,加上情况熟悉,具有易于诊断的一面;但因受到利害关系的制约,在诊断时所必须具备的“公正立场”,或多或少要受到影响。所谓第三者诊断,是指由官方、半官方或民间诊断机构来进行的诊断,其优点是容易采取客观公正的立场,故受到中小企业的广泛欢迎。

3. 从诊断对象的规模来分,可分为个别诊断和集团诊断。前者以单个企业(例如单个工厂、矿山、商店)为对象;后者则以企业团体或企业群(例如某产地、商店街、连锁事业等)

为对象。

4. 按诊断发起者的动机来分,可分为自发性诊断和制度性诊断。前者指受诊断企业主动组织自己的力量进行诊断,或主动委托外部咨询诊断机构来进行诊断;后者是指政府机关、公立官方或半官方咨询诊断机构、或利害关系者,按照规定对所属企业进行的制度性(定期进行及当经营情况不佳时临时安排的)诊断。

二、我国企业咨询诊断的分类问题:

我国目前的咨询诊断,主要有科技咨询服务和企业生产经营管理咨询诊断两种。

这里仅以企业生产经营管理咨询诊断来说。到目前为止,基本上都是由外部诊断人员对单个企业进行的咨询诊断,还没有涉及到集团诊断和利害关系者诊断(例如银行、商业批发部门对工厂的诊断)。就诊断的动机来看,今后虽然也要实行自发性诊断和制度性诊断相结合,但目前自发性诊断正在倡导中,制度性诊断还有待于确立。因此,我国现阶段企业咨询诊断工作的分类,一般只要按诊断内容来分(即分为综合诊断、部门诊断、专题诊断三种)就够了,暂时不必去作过细的划分。

第六节 企业诊断的进行程序

一般说来,一个完整的企业咨询诊断过程,应包括三个阶段:即联系准备阶段、在厂诊断阶段和实施指导阶段。图表1—3是企业咨询诊断的一般实施步骤及每个阶段的工作要领。

下面分别介绍三个阶段的主要工作:

一、进厂前的联系准备阶段

由受诊断企业向咨询诊断机构递交必要的材料,其中包括:

1. 企业概况,按图表1—4填写。
2. 主要产品生产经营情况,按图表1—5填写。
3. 主要产品工艺流程图及其产品说明书。
4. 劳动组织和厂区布局情况:
 - (1) 劳动组织图:各车间、科室和其他业务部门的人员,负责人姓名;
 - (2) 厂区布局图、主要车间的机械配置图及相应的定员情况;
 - (3) 企业内各项规章制度及目前执行概况。
5. 财务和经济核算情况:
 - (1) 主要产品单位成本及项目明细表,近三年来可比产品成本降低率情况;
 - (2) 近三年来,① 固定资产的添置费和投产情况;② 定额流动资金年平均占用额及其周转率完成情况;③ 流动资金核定时的产量(产值)情况;④ 定额流动资金在企业内各部门的分配、使用、周转情况;⑤ 基本建设借款和流动资金的借贷情况;
 - (3) 近三年的产值和利润计划及完成情况。
6. 企业领导对生产经营现存问题的自我感觉和对咨询诊断组的要求(按图表1—6)。

诊断组在审阅上述资料之后,应将其与同行业的平均先进水平加以对比,并对企业进行访问观察,进而确定诊断计划。与此同时,诊断组还应走访该企业的主管上级部门,听取他们对该厂的评价,以及对该厂今后在产品品种和生产能力等方面发展的设想、规划。

图表 1——4

企 业 概 况

填表日期：1983年 月 日

厂 名		地 址		职工在册总数		(年)核定数		实际占用数	
隶属上级		所有制		定额流动资金		原值		净值	
何时成立		主要负责人		固定资金		全年总销售利润			
主要产品名称		全 年 总 产 值		(按80年价)		全 年 净 产 值			
		(按现价)							
工 人		技 术 人 员		干 部		政 治 面 貌		工 人 平 均 技 术 等 级	
4 级 3 级 以下		技 术 人 员		厂 级 中 层		党 团		工人年平均收入	
男		技 师		临时工				(包括工资、奖金及其它)	
女		工 程 师						直接生产人员数(包括与生产直接有关的技术人员和管理人员)	
合 计		助 工						非 直 接 生 产 人 员 数	
平 均 年 龄		技 工						备 注	
		80年		80年		80年		占 地 总 面 积	
		81年		81年		81年		生 产 用 建 筑 面 积	
		82年		82年		82年		非 生 产 用 建 筑 面 积	
设备种类		80年		80年		80年		备 注	
数		81年		81年		81年			
全年计划		82年		82年		82年			
全年实际		80年		80年		80年			
总台时		81年		81年		81年			
完好率		82年		82年		82年			
利用率		80年		80年		80年			
故障率		81年		81年		81年			
万元产值维修费		82年		82年		82年			