



企业 诊断

蒙永福 / 著

贵州人民出版社

企 业 诊 断

蒙永福 著

贵 州 人 民 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

企业诊断/蒙永福著. — 贵阳: 贵州人民出版社,
2002. 5

ISBN 7—221—05844—X

I. 企... II. 蒙... III. 企业诊断 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 032081 号

企业诊断

蒙永福 著

责任编辑	韦仕杰
封面设计	张 彪
出版发行	贵州人民出版社
社址邮编	贵阳市中华北路 289 号(550001)
印 刷	贵州兴隆印务有限责任公司
开 本	850mm×1168mm 1/32
字 数	320 千字
印 张	12.375
印 数	1—1000 册
版 次	2002 年 5 月第 1 版
印 次	2002 年 5 月第 1 次印刷

书 号	ISBN7—221—05844—X/F · 318
定 价	24.00 元

序

咨询策划业自 20 世纪 90 年代以来,曾在中国大地上刮起了一阵阵灰色的旋风,形成了一股又一股知识价值释放的冲击波。中原商战造就了“亚细亚现象”,“飞天计划”创造了阳光下的利润,三角洲弄潮留下了“碧桂园神话”。一些独领风骚的咨询策划家,转动生产力的策划魔方,在促进经济资源的优化整合和生产力的发展上,创造了一个又一个的奇迹。

企业诊断也称为企业咨询,它与企业策划是一对孪生姐妹。企业诊断偏重于查找问题上,而企业策划则偏重于企业谋划上。企业诊断为企业策划奠定基础,而企业策划则是企业诊断的延续与升华,二者相辅相成,不可分割。

《企业诊断》是一部旨在构建和创新企业咨询诊断学学科体系的专著。其理论与实务兼容较强,它具有三个方面显著的特征:

一是通过构架企业咨询诊断理论新体系,起到引导、规范咨询业发展的作用,也为咨询策划研究提供了一个崭新方向。

二是把企业咨询诊断中诸课题加以程序化和标准化,从而明确了应需要收集哪些资料,常用什么技法以及如何提出改善意见等,从而为企业诊断实践提供了一个全新的模式。

三是根据多年的教学与实践,力避咨询策划业研究应用中那种故弄玄虚,故作莫测的虚浮风气,抹去罩在人们头上的神秘光环。而通过系统地研究,深入浅出地表述了真正意义上的企业咨询成果,构架起包括诊断原理程序、方法要领、课题分析等在内的理

论体系,为业内人士构筑了一个理论与实践性都很强的操作平台,也为广大企业管理人员架起了一座通向咨询策划殿堂的桥梁。

为企业提供咨询诊断服务,是随着我国企业改革不断深化,市场经济不断发展而逐步开展起来的一项新兴事业,其实质就是向企业输送高度专业的智能服务。2001年12月11日中国正式成为世贸组织成员。加入WTO意味着中国已登上了世界经济舞台的中心,融入了世界经济一体化的大潮中。随之而来的是“入世”后带来的许多机遇,当然也会遇到了诸多困难、问题而面临威胁。为此,企业必须努力寻求一条有效途径,借助社会智业帮助查找经营管理问题及谋划战略发展,以不断提高企业的管理水平和经济效益。近年来企业咨询与策划业在我国的发展为实现这一要求开辟了通道,咨询策划业在我国加入WTO后将有着广阔的发展前景。

该书的出版不仅是笔者10余年教学耕耘的尝试与总结,更期望她在“入世”后对咨询策划业尽点绵薄之力,是否达此之愿,尚须读者阅后评判及指教。

本书在撰写过程中,参考了部分书籍,在此一并感谢,当然也十分感谢贵州财经学院新领导班子及部分同仁所给予的大力支持和帮助。

作者

2002年2月20日

目 录

第一章 企业诊断概述	(1)
1.1 现代企业诊断的兴起和发展	(1)
1.2 中国企业诊断开展情况	(1)
1.3 企业诊断在我国发展的客观原因	(2)
1.4 企业诊断的含义	(3)
1.5 企业诊断的性质	(3)
1.6 企业诊断的特点	(4)
1.7 企业诊断的内容	(5)
1.8 企业诊断的作用	(7)
1.9 企业诊断的要求	(8)
1.10 企业诊断的类型	(9)
1.11 企业诊断的组织形式	(11)
1.12 企业诊断的基本职能及研究方向	(12)
1.13 企业诊断人员的条件要求及工作职责	(13)
第二章 企业诊断程序步骤	(14)
2.1 企业诊断的基本步骤	(14)
2.2 企业诊断的基本程序	(15)
2.3 企业如何提出诊断申请	(17)
2.4 预备诊断的工作要点	(20)
2.5 各种诊断表格的设计印制	(22)
2.6 正式诊断阶段的主要工作	(28)

2.7	选择和确定诊断课题	(35)
2.8	对问题的相对性进行分析	(39)
2.9	对问题的客观性进行分析	(39)
2.10	对问题的可比性进行分析	(40)
2.11	找出具有代表性和主导性问题	(40)
2.12	对诊断课题进行确认和具体化	(41)
第三章	企业诊断方法要领	(42)
3.1	企业诊断调查方法	(42)
3.2	对问题的原因进行分层归类	(46)
3.3	对企业外部原因进行细分	(47)
3.4	对企业内部原因进行细分	(47)
3.5	对问题和原因之间的关系分析	(48)
3.6	分析各个原因之间的内在联系	(49)
3.7	提出改善方案应遵循的原则	(49)
3.8	提出改善方案的基本步骤	(50)
3.9	提出改善方案时应注意的问题	(50)
3.10	提出改善方案的思考方法	(51)
3.11	研究诊断改善方案的要点	(52)
3.12	确定改善方案需要做的工作	(53)
3.13	编写诊断报告书	(55)
3.14	指导实施阶段工作要点	(58)
3.15	企业诊断的总原则	(59)
3.16	判定企业诊断的总体效果	(61)
第四章	企业组织诊断	(63)
4.1	企业组织诊断的重要性	(63)
4.2	企业组织诊断的特点	(64)

4.3	企业组织诊断的内容	(65)
4.4	企业组织诊断课题之一 ——企业经营机制诊断	(66)
4.5	企业组织诊断课题之二 ——企业领导班子诊断	(69)
4.6	企业组织诊断课题之三 ——企业领导素质诊断	(73)
4.7	企业组织诊断课题之四 ——职工教育诊断	(76)
4.8	企业组织诊断课题之五 ——企业思想政治工作诊断	(79)
4.9	企业组织诊断课题之六 ——企业工资管理诊断	(82)
第五章	企业经营战略诊断	(87)
5.1	企业经营战略及特征	(87)
5.2	企业经营战略诊断课题之一 ——企业战略管理诊断	(89)
5.3	企业经营战略诊断课题之二 ——企业经营思想诊断	(94)
5.4	企业经营战略诊断课题之三 ——企业经营方针诊断	(100)
5.5	企业经营战略诊断课题之四 ——企业外部环境诊断	(105)
5.6	企业经营战略诊断课题之五 ——企业内部条件诊断	(113)
5.7	企业经营战略诊断课题之六 ——企业产品竞争能力诊断	(117)

第六章	企业经营决策与计划诊断	(122)
6.1	正确认识经营决策	(122)
6.2	企业经营决策类型	(122)
6.3	企业经营决策程序	(124)
6.4	企业经营决策与计划诊断课题之一 ——企业经营决策管理诊断	(126)
6.5	企业经营决策与计划诊断课题之二 ——企业经营计划工作诊断	(142)
6.6	企业经营决策与计划诊断课题之三 ——企业经营决策方法诊断	(148)
6.7	企业经营决策与计划诊断课题之四 ——企业产品开发决策诊断	(164)
6.8	企业经营决策与计划诊断课题之五 ——企业产品价格决策诊断	(182)
第七章	企业营销管理诊断	(192)
7.1	企业市场营销管理的重要性	(192)
7.2	企业市场营销诊断的内容和作用	(193)
7.3	企业市场营销诊断的程序	(194)
7.4	企业营销管理诊断课题之一 ——企业营销渠道诊断	(195)
7.5	企业营销管理诊断课题之二 ——企业市场开拓诊断	(206)
7.6	企业营销管理诊断课题之三 ——企业营销策划诊断	(215)
第八章	企业财务管理诊断	(222)

8.1	企业财务管理诊断的特点	(222)
8.2	企业财务管理诊断的作用	(224)
8.3	企业财务管理诊断课题之一 ——企业成本管理诊断	(227)
8.4	企业财务管理诊断课题之二 ——企业资金管理诊断	(245)
8.5	企业财务管理诊断课题之三 ——企业经济效益诊断	(261)
8.6	企业财务管理诊断课题之四 ——企业证券运作诊断	(268)
第九章	企业生产管理诊断	(277)
9.1	企业生产管理诊断的特点与内容	(277)
9.2	企业生产管理诊断课题之一 ——企业生产计划诊断	(280)
9.3	企业生产管理诊断课题之二 ——企业生产作业方法诊断	(290)
第十章	企业质量管理诊断	(306)
10.1	企业质量管理诊断的作用	(306)
10.2	企业质量管理诊断的特点	(307)
10.3	企业质量管理诊断方法要点	(311)
10.4	企业质量管理诊断基本程序	(313)
10.5	企业质量管理诊断课题之一 ——全面质量管理诊断	(317)
第十一章	企业劳动人事管理诊断	(328)
11.1	企业劳动人事管理诊断的内容与作用	(328)

11.2	企业劳动人事管理诊断的内容与步骤	(329)
11.3	企业劳动人事管理诊断课题之一 ——企业人力资源管理诊断	(333)
11.4	企业劳动人事管理诊断课题之二 ——企业劳动组织管理诊断	(347)
第十二章	企业综合管理诊断	(360)
12.1	企业综合管理诊断课题之一 ——企业价值工程利用诊断	(360)
12.2	企业综合管理诊断课题之二 ——企业形象公关诊断	(369)

第一章 企业诊断概述

1.1 现代企业诊断的兴起和发展

企业诊断也叫企业咨询,它是一种社会智业。其发展已有 90 多年的历史了,最初在美国兴起和发展,后经西欧各国又传到日本。企业诊断就是日本人的叫法。20 世纪 80 年代初企业诊断由日本传到中国后就一直沿用这个名称。

企业诊断业的发展在近 20 年里较为迅速,不仅诊断的领域已由起初的生产现场扩大到了经营决策、发展战略、工程项目评价及综合开发等,而且组织规模也发展很快。据统计,目前美国的咨询公司已经发展到 5000 多家,营业额超过 200 亿美元,其中由前国务卿基辛格先生创办的国际咨询公司,仅为企业危机作些国际政治形势与企业风险性分析,一年就赚 300 万美元。

在法国约有各种专业咨询公司 3000 多家,在德国约 3 万人从事企业诊断工作,而日本的咨询服务团体也有 1000 多个,从业人员约 4 万人。

目前,在发达国家中,信息咨询已成为企业经营决策的一个重要的组成部分,它标志着企业诊断业正在迈向一个新的阶段。

1.2 中国企业诊断开展情况

企业诊断在我国起步较晚,1980 年才从日本引进。但是却显示了强大的生命力,其发展和效果是十分令人满意的。截止至 2000 年,全国共有 700 家各类企业咨询公司成立,并先后对近

5000 多家企业进行咨询诊断。在配合企业改革和转机建制,提高企业素质和经济效益以及推广应用各种科学管理方法等都发挥了很大的作用。其中如王力先生的恩波智业研究所咨询策划的中原商战并演绎出的郑州“亚细亚现象”,令人眼花缭乱,目不暇接;而王志纲工作室诊断策划的“碧柱园神话”,则在一片荒凉的桑基鱼塘上创造了奇迹,轰动了南国。因此,可以肯定,我国咨询策划事业的迅速发展,对促进社会生产的发展、经济繁荣起了重要的作用,同时也预示着我国企业管理水平将会进一步的提高。

1.3 企业诊断在我国发展的客观原因

企业犹如一个小型社会,在步入市场经济后,企业内部各环节的衔接与平衡,各部门的相互联系和协调,以及人、财、物的合理使用等等,都至关重要但又极为错综复杂,处理不好,企业就可能在竞争中失败。此外企业对外部环境不了解,信息不灵或对策措施不力也将导致垮台。因此,企业不仅要做到全体动员、全盘考虑、周密计划和统筹安排,而且还要做到充分地利用外界的资金、技术,特别是现成的管理知识和经验为其服务,才能不断增强竞争能力,提高管理水平和经济效益。具体原因为:

首先,是现代经济发展的客观要求。我们知道现代经济的基本特征表现为:一是生产的高度社会化;二是高度的科学技术;三是先进的科学管理。这些特征客观上决定了现代经济的动态性以及企业经营活动的错综复杂。因此,没有智囊机构的出谋划策,企业是很难以适应现代经济发展这一要求的。

其次,是企业深化改革和转机建制的需要。企业经济体制改革的必然结果,一是企业竞争机制和市场机制的形成和完善;二是所有制结构的变化及企业重组和推行现代企业制度;三是工业组织的扩大和集团企业的形成与发展以及经营规模的扩大和多角化,使管理范围不仅越来越广,而且越来越复杂化。所以企业诊断业的

出现,通过智力服务,帮助企业改善管理、提高素质和经济效益,从而给企业带来了生机。

1.4 企业诊断的含义

企业诊断(英文为 Enterprise Diagnosis)是一种比较形象的比喻,其意思是说,如果企业在经营管理上存在问题,可以请专门的“医生”来诊治。企业诊断在西方称为企业咨询(Enterprise Consulting),它是一种社会智业。

所谓企业诊断,就是指有关的专家、学者根据企业的要求,深入现场,应用科学的技法,通过对企业的生产、技术、经济等现状、经营管理过程和发展方向进行调查分析和研究,找出影响企业发展和经济效益的症结。然后,提出相应的改进意见和措施,对那些直接影响企业生存发展的关键问题提供解决办法和选择最佳方案,并帮助组织实施,以提高企业的管理水平和经济效益的过程。

一句话,企业诊断就是咨询专家从企业的生产、技术、经济及管理的各个角度为其“诊断看病,对症下药”。

1.5 企业诊断的性质

企业诊断实质上是向企业输送高度的专业知识的智能专业化的社会职业。该智业不仅其效果引人注目,而且其理论方法也倍受注重。因为“它不是只送给你一条鱼,而是教会你一种钓鱼的方法”。这既是企业诊断原理的出发点,也是企业诊断实践的归宿点。所以,企业诊断是一门综合性和应用性很强的边缘学科,它在工作方法和程序上具有严密性和条理化。它的宗旨就是一切从企业的利益出发,尊重企业的意愿,主动为企业提供咨询服务,为提高企业的经营管理水平和存在和发展社会经济而存在和发展。

1.6 企业诊断的特点

企业诊断是一项以企业内外条件的密切配合为前提,以讲求全面提高企业的经营管理水平和经济效益来衡量其工作成效的智能专业化的一种企业性的社会化服务事业。因此,其特点如下:

一是综合性,其内容既涉及管理,也涉及生产、技术、经济的各个方面;其服务范围不仅包括微观经济的各个领域,而且延伸到宏观经济以及地区发展等项目。

二是科学性,它不仅有严密的科学技法,严格的工作程序,高度专业知识的专门人才,而且一切都从实际出发,用数据说话,所提的方案既有眼前利益,也充分考虑长期利益的发展,做到每一个方案措施都须言之有理,行之有据。

三是实践性,企业诊断总是紧密结合企业实际,深入现场实测和统计分析,从中找出具有代表性或主导性的问题,并抓住主要矛盾提出相应的解决办法和措施。“从实践中来,回实践中去”就是企业诊断的出发点和归宿点。

四是客观公证性,由于它是独立于企业之外的,是以旁观者的身份出现,因而不受企业组织内传统观念和习惯力量的影响,也不受什么约束,从而便于提出较为客观公正的意见。

五是创造性,富于创造性是企业诊断具有的生命力的源泉。企业诊断是面对企业现实,深入调查,从影响企业经营管理水平和经济效益的诸因素中,找出主要问题,并寻求改革方向,大胆突破,谋求切实可行的改善方案。因此,开展企业诊断,就是要不受现状和某些内部因素的束缚,要为实现目标不断探索,用“三论”理论(系统论、控制论、信息论)武装自己,切实拿出创造性的改善意见和方案。

1.7 企业诊断的内容

(1)企业诊断按管理内容划分包括:企业经营组织诊断,企业基础工作诊断,企业经营市场诊断,企业生产管理诊断,企业劳动管理诊断等内容。具体为:

①基础工作的诊断。开展企业诊断,无论是综合诊断或专题诊断,准备调查或正式调查,首先遇到的是企业基础工作问题。企业基础工作的状况,对企业诊断分析问题、判断原因、评价结果有直接的影响。特别是企业生产经营状况的定量分析,需要进行实际统计资料与各项计划指标、标准、定额的对比,基础工作不健全、不完善,将给企业诊断带来很大的困难。

②生产管理的诊断。生产的最终目的,是要提高生产效率,获取最大的经济效益,即以最少的劳动消耗,获取最大的生产成果。生产管理诊断就是为了实现这个目的而在生产现场进行的各种调查和分析;用实际生产中的现状对比预想目标、计划和标准,寻找妨碍企业生产效率充分发挥的因素;然后用不同的办法细分这些因素,从而探求出产生这些因素的根本原因;经过归纳整理,结合企业实际,提出切实可行的改进意见。这是我国当前开展企业诊断的重点之一。

③人力资源的诊断。人力资源管理是指人事、劳动方面的计划、组织、协调和改善工作。人力资源的诊断,就是运用科学的方法,调查研究企业人事劳动现状,提出改进意见,以达到节约人力、合理组织、降低成本、增加生产、提高劳动生产率。诊断工作的重点——人力资源的开发目标及定员定额的先进性和合理性,追求达到精简、效能、克服官僚主义,真正做到按劳分配,调动积极性,提高劳动生产率的目的。

④质量管理的诊断。产品质量,直接关系到国计民生的问题;在对外交往中,还影响到国家的信誉和地位。国外十分注重质量问

题。企业竞争,主要是产品质量竞争。在我国,企业目标和社会利益是一致的。认真贯彻质量第一的方针,加强质量诊断,为社会提供物美价廉的产品,是企业诊断的重要目标之一。

⑤财务成本的诊断。企业诊断,一般都着重从经济效益的分析入手,目的是为挖掘企业内部潜力,改善财务及核算工作。主要是通过定性分析与定量分析、企业财务状况与经济效益分析相结合的方法,分析现状,找出企业经营管理在财务收支、经济核算中的问题,提出改进意见。企业诊断的效果评价,以财务状况的改善和收支水平的提高为其主要衡量尺度。

⑥市场营销的诊断。市场营销诊断,是运用市场营销理论、方法和特点,对企业生产的主要产品在国内外市场上的竞争地位、市场占有率、产品销售优劣、企业经营方针、产品销量、寿命周期、产品政策、开发能力、销售渠道等等,进行调查研究,掌握情况,控制发展趋势,找出存在的问题,提供有效建议、适应环境变化、创新营销活动的全过程。在国家提倡市场调节、保护产品竞争的情况下,搞好市场营销诊断是搞好企业诊断的重要环节。

⑦经营战略诊断。经营战略诊断的任务,是使企业适应国民经济发展的要求、国内市场需求的变化和科学技术的进步,制定企业长期稳定发展的经营决策的方案,并落实到企业管理的各项工作中,以保证企业在变化迅速、竞争激烈的环境中不迷失方向,获取较好的经济效益。

(2)企业诊断按其重要程度可包括两大类:一是经营战略诊断。经营战略是企业从全局出发制定的经营行动的总谋划、总方针和总体部署。它包括企业的组织战略、资源战略、投资战略、商品战略、质量战略、市场战略、竞争战略、企业形象战略和企业文化发展战略等。因此,对企业经营战略诊断就是对企业的经营战略思想、经营战略目标和经营战略行为进行检查、分析和补充与完善。二是经营管理的诊断,即对企业日常的生产、销售、质量、服务等进行咨