

企业诊断学

夏伯忠

吉林人民出版社

企业家之友丛书

企业诊断学

夏伯忠

*

吉林人民出版社出版、发行

吉林省辉南县印刷厂印刷

*

787×1092毫米32开本 16.625印张 365,000字

1986年8月第1版 1986年8月第1次印刷

印数：1—7,180册

统一书号：4091·324 定价：2.65元

《企业家之友》丛书编委会

顾 问：潘承烈 张雪峰

主 编：夏伯忠

副主编：李治国 朱万法 王玉书

编 委：（以姓氏笔划为序）

王玉书	朱万法	朱 稜
张雪峰	刘克东	李治国
沈明德	余惕君	姜明智
童振华	夏伯忠	赵连速
潘承烈	潘国臻	

前 言

十二届三中全会的《决定》把增强企业活力作为以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。在我国企业家面前，展现了新的形势，提出了新的任务和要求，企业家要增长才干，扩大知识面，提高经营管理的能力，从而，把扩大的企业自主权用好、用活。值此之际，吉林人民出版社《企业家之友》丛书问世了，这是值得庆贺的一件喜事。

管理作为一种职能，自从人类开始集体生活、集体劳动以来就已存在。但管理作为一门科学，则是随着社会化大生产的发展开始形成和发展起来的。我国企业目前面临开放，搞活的新形势，使我们的企业家遇到了许多过去所未碰到过的新问题。在很多情况下，已不是靠老经验所能解决得了的。因此，学习现代化的管理理论与方法就成为现实的迫切需要。事实上，人们缺乏理论构成的知识，在进行管理时就只能凭直觉和经验办事，而有了系统的管理知识，就有可能对管理上存在的问题提出可行的、正确的解决办法。在我们处理各种管理问题时，有时较顺利、有时走弯路、有时效率高、有时效率低，实际上都是自觉不自觉地按照或者违反了管理的某些原理和方法行事的结果。因此，企业家们能够自觉地多学一点现代化管理的知识和理论，不但有助于更有效地处理各种管理事务，而且也有益于扩大眼界、开阔思路，为搞活企业创造条件。

但是，管理问题又是极为错综复杂的，不可能在任何书籍或理论中找到现成答案，重要的是要自己通过对所掌握的管理基本原理，结合现实情况与问题，去进行探索，去寻求

切实可行的解决办法。从这个意义上说，管理的最大教科书则又是现实生活中的生产活动和经营活动，因为任何企业管理理论，归根到底都首先来源于企业的实践。现在西方有一种说法：自七十年代以来，最新的管理理论和管理方法，现在已不是在学者的书斋之中，而是要到成功的企业的实践里去找。

这就提示我们，为了提高管理水平，提高企业素质，把企业搞活，我们一方面要学习现代化管理理论与方法，不能再满足于自己以往的一些狭隘经验，但更重要的是要融合贯通地把这些理论、原理、方法，结合各企业的实践去思考、运用和发展，这样才能把一些基本原理用来指导和处理实际问题。

为了建设具有中国特色的社会主义，在管理上也必需逐步走出一条具有中国特色的现代化管理的道路。中国式的管理的现代化，从总体来说，首先是体现中国社会主义的一些基本特征，同时又应包括科学化和民族化两大内容。这就需要我们学习、借鉴、吸收、消化当今世界各国在现代化管理方面的成功经验，贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，即学习人家，最终目的是为了自成一家；而为了自成一家，又需要学透百家，才能做到融会贯通，融合提炼，也就是要真正做到“洋为中用”。而要有中国特色，还必需考虑我们中华民族的现在和过去，从现在的“流”，追溯到古代思想的“源”，从古人丰富的思想感情中吸取营养，为今天的经营管理服务，也就是要真正做到“古为今用”。例如从《孙子兵法》中学习经营战略，用人之道等思想，现在在一些工业化国家已成为企业界的热门课题。我们炎黄子孙更应责无旁贷地去深入研究，发挥我们自

已祖先的这些思想瑰宝。

要是我们能立足于我们自己的国情、厂情、从企业的实际出发考虑问题，又能在“洋为中用”、“古为今用”上下功夫，从中外古今的理论原理、思路、实践、经验中去吸取营养，我们就能够在搞活企业上有更多文章可做，就可以为四化建设，为翻两番的战略目标，作出更多一点贡献。

我们衷心希望《企业家之友》丛书的出版，能为企业家在用现代化管理知识武装头脑方面，起到一点良师益友的作用。我们更希望，企业家们在通过进一步实践之后，能用自己的体会和收获去丰富和充实这方面内容，在探索具有我国特色的管理模式上能不断有所创造，有所前进。

潘承烈

1985. 3. 15

目 录

第一章 企业诊断的历史发展过程及其性质	1
第一节 企业诊断概述.....	1
第二节 资本主义企业诊断的发展过程.....	4
第三节 我国企业诊断事业的发展.....	9
第四节 企业诊断的二重性.....	12
第二章 企业诊断学的理论基础	15
第一节 资本主义企业诊断学的产生和发展.....	15
第二节 社会主义企业诊断学的性质.....	17
第三节 企业诊断学的研究对象和任务.....	19
第四节 企业诊断学的研究方法.....	23
第五节 企业诊断学的体系.....	36
第三章 企业诊断的组织	38
第一节 企业诊断机构.....	38
第二节 企业诊断人员应具备的素质和工作规范.....	44
第四章 企业诊断的内容和程序	49
第一节 企业诊断的种类和基本内容.....	49
第二节 企业诊断的原则.....	54
第三节 企业诊断的程序和方法.....	57
第五章 经营诊断	99
第一节 企业素质诊断概述.....	99
第二节 经营力诊断.....	102

第三节	企业建立地点的自然环境和社会经济条件诊断	116
第四节	企业经营战略决策诊断	119
第五节	企业组织机构诊断	127
第六节	对企业最高经营领导者（厂长、经理）的诊断	137
第七节	企业经营管理基础工作诊断	141
第八节	企业经营效益分析与评价	148
第六章	市场经营销售诊断	170
第一节	市场营销诊断的意义和原则	170
第二节	市场营销诊断的体系和程序	173
第三节	市场营销诊断的要点	178
第四节	市场营销专题诊断	193
第五节	市域营销战略诊断	201
第六节	产品营销管理诊断	209
第七节	价格战略诊断	232
第八节	产品销售径路诊断	243
第九节	销售管理诊断	252
第十节	企业市场营销组织诊断	255
第七章	生产管理诊断	261
第一节	生产效益评价	261
第二节	生产能力利用分析	277
第三节	生产技术准备管理诊断	283
第四节	生产组织合理化诊断	299
第五节	作业方法的改进	364
第八章	质量管理诊断	397
第一节	质量管理诊断的程序和内容	397

第二节	质量管理现状调查的方法·····	400
第三节	质量问题分析整理的方法·····	413
第四节	分析质量问题原因的技法·····	425
第五节	产品质量的经济性评价·····	432
第九章	设备管理诊断·····	438
第一节	设备管理诊断的任务·····	438
第二节	设备管理诊断的程序和方法·····	439
第三节	设备管理诊断的调查研究方法·····	439
第四节	设备管理诊断的基本分析方法·····	443
第五节	设备管理改善方案及其编制方法·····	449
第十章	劳动管理诊断·····	456
第一节	企业劳动管理诊断的内容和任务·····	456
第二节	劳动定额诊断·····	459
第三节	企业编制定员诊断·····	481
第四节	劳动报酬和分配管理的改善·····	485
第五节	劳动生产率诊断·····	489
第十一章	财务管理诊断·····	505
第一节	财务管理业务诊断·····	505
第二节	成本管理诊断·····	507
第三节	经济核算诊断·····	515

第一章 企业诊断的历史发展 过程及其性质

第一节 企业诊断概述

“企业诊断”属于现代经济管理的范畴，其含义是对企业进行“健康检查与病情诊治”。也就是把企业作为被检查的客体，由富有企业诊断专门知识和技能的人员，运用科学的方法，象医生进行体检和对患者进行诊断治病一样，对企业生产经营的现状和企业内部的组织领导、经营方针、计划、制度、管理方法以及企业的外部条件等等，进行系统地而有重点的分析研究，做出科学的评价，提出改进企业经营管理的建议，并指导、帮助其实现，借以改善企业经营素质，提高生产效率和经营效益的全部工作过程。

企业诊断这个术语，是企业拟人化并同病情诊治相结合的一种比喻性词汇。企业是国民经济的细胞，是一个相对独立的商品生产者和有活力的经济实体，是有一定的权利和义务和有起诉应诉资格的法人。人要有健壮的体魄，以抗御疾病的侵袭，方能精力充沛，从事各种社会活动。企业也一样，它必须有健全的经营素质，有旺盛的经营力，以适应社会经济环境的变化。人们为了改善健康状况和医治疾病，就要由医生进行检查，确诊病症，下处方治疗，以保证人体摄取营养、吐故纳新等功能的正常发挥，保持健康的身体。同

样，企业也有类似人体的生理和某些功能发生病态的可能，通过企业诊断，消除企业生产经营功能中存在各种故障，保证它能正常地进行生产经营活动，并力求降低消耗，增加盈利。

企业诊断，作为一种管理技术来说，是随着社会经济现代化的发展而发展起来的，并已经成为一种新兴的社会机能和职业。它首先是在发达的资本主义国家里，作为一种改善生产经营服务的“企业咨询”机构而发展起来的。这是因为社会化生产的高度发展，企业经营环境的日益复杂，尤其是在国际市场激烈竞争的条件下，企业的生产经营不可避免地会遇到许多意想不到和难以解决的问题，甚至经常有破产、倒闭的危险。尽管企业本身可以通过自己日常经济活动分析，改进经营管理，但许多问题并不是企业本身所能认识清楚和解决得了的。这就需要由具有专门诊断知识和技能的人（企业诊断师）和机构（企业诊断机构）来进行这项工作，甚至需要政府力量的帮助。

企业诊断，可以分为单纯营业性的企业管理咨询和在政府领导下形成的由各级政府设立的诊断机构与社会企业性诊断机构相结合的企业诊断制度。前者，如美国的企业咨询；后者，如战后日本的完整化、体系化的企业诊断制度。日本的企业诊断制度，已经成为由政府组织领导的作为帮助企业改进经营管理、调整产业结构、促进社会经济发展的一种经济管理制度。

咨询，是根据英语Con-Sultation一词翻译过来的。实际上，它既可以译为咨询，也可译为请教、顾问、诊断、协商、鉴定等几种意思，并不专指诊断。咨询是一种更为广泛的纯服务性活动，咨询公司就是从事各种咨询服务的社会行

业。在国外称为咨询服务（英语叫 Con-Sulting Service，日语是ユソサルテイソグ・サービス）。企业为了解决自己经营管理中的某个问题、若干问题或整个企业的经营管理问题，可以向咨询公司提出询问或要求，由咨询公司给以回答（有的需要经过调查研究或对企业经营状况进行全面的诊断再作回答）或提出解决问题方案，它并不一定负责帮助企业实现这个方案。然后由企业向咨询公司支付一定的费用，是纯营业性的，这在美国等一些国家中比较盛行。当然，除此之外，也有的企业为了向银行申请贷款或向保险公司进行保险，而由银行和保险公司对企业进行生产经营状况的诊断。

而在日本，企业诊断已经从混杂性的咨询服务中分化出来，成为一种有组织的对企业生产经营活动进行全面诊断，提出改进方案，并负责指导其实现的企业诊断制度。他们对这种活动明确地称之为诊断，采用英语的另一个词Diagnosis，它的含义是专指诊断和诊断书。日本学者三上富上郎所著的《经营诊断学》一书，他自定的英文书名就是《Theory and Practice of Business Diagnosis》。

日本的企业诊断，不仅具有服务性的一面，更主要的，是把它作为国家管理经济的一种制度，体现了国家对社会经济进行科学管理的职能，它已成为政府管理和扶植企业，指导企业进行科学管理，改善经营的重要手段和科学方法。企业诊断不仅要提出改善建议，还要负责培训指导改进方案实施的人员，必要时采取经济和行政等扶植方法。日本《企业诊断指导纲要》规定，经过企业诊断，认为有必要并符合资助条件的企业，可根据企业诊断机构的报告，申请低息或无息贷款，或享受政府减免税、政府补助等，以协助企业发展。日本的企业诊断，除了自愿性的诊断以外，还有制度性诊

断。即按规定，政府经济机关和同该企业有利害关系的单位，在一定情况下（政府经济机关或利害关系者由于管理上的需要或企业出现严重经营不善，濒临倒闭等）有权对其隶属企业和有关企业进行制度性诊断，以监督企业合理经营，促进其提高经济效益和履行企业的经济责任与社会责任。所以，日本的企业诊断制度，不仅在帮助和促进企业提高经营管理水平方面发生作用，而且在贯彻政府的产业政策、推动产业结构的变化、实现经济现代化等方面也起着重要作用。

综上所述可知，为了符合客观实际，应该把美国那种混杂性、笼统性的企业管理咨询称为咨询，而把日本已经从笼统的咨询中分化出来的，形成政企结合有领导，有组织地对企业生产经营活动进行全面地分析检查，提出建议，并负责帮助其改进的活动称为企业诊断和企业诊断制度，这才是比较符合原意的。

显而易见，作为一个生产资料公有制的社会主义国家来说，为了提高企业经营素质，改进经营管理，提高经济效益，在政府领导下，建立起国家机关诊断机构与地方政府诊断相结合、政府诊断机构与企业性诊断公司（咨询性）相结合的企业诊断制度，就更有必要了。所以，在我国，应把有领导、有组织地对企业经营状况进行全面检查分析、改善经营管理的活动，称为企业诊断。

第二节 资本主义企业诊断的发展过程

纵观世界，资本主义国家企业管理咨询活动的发展过程，特别是日本的企业诊断发展过程，大体经历了三个阶段。

（一）局部诊断阶段

这个阶段是从二十世纪初到四十年代末，大体经历了四十年左右的时间。

由于资本主义生产力进一步发展，企业规模不断扩大，生产技术日益复杂，市场竞争日趋激烈；同时，生产关系也起了重大变化，阶级矛盾日益尖锐化，工人怠工、罢工屡屡发生，重大生产技术事故不断出现以及经济危机的发生。所有这些都迫切要求提高管理水平，用“科学管理”理论和“科学管理”方法代替传统的经验管理。实践的需要推动了科学的发展。美、英、日等一些资本主义国家首先创立了专门改善管理的研究机构和效率化指导机构。最初的改善管理的活动，主要是对企业个别部门的局部性诊断，如对企业生产部门进行生产技术、生产管理制度、作业方法、会计记账与财务核算等方面进行部门或专项业务的诊断指导。

局部诊断阶段，是企业诊断从萌芽到形成的时期。企业诊断作为一门科学和一种社会行业，最早还要追溯到二十世纪初，从1901年泰罗（Frederick W. Taylor, 1856—1915）辞去企业经理职务以后，专门从事改善企业管理研究活动，担任专职经营顾问开始。同时期响应者有甘特（Henry Gantt, 1861—1919）吉尔布雷斯夫妇（Frank B. Gilbreth, 1868—1924、Lillian M. Gilbreth 1878—1972）等人。甘特1901年以企业诊断师的身份开业，从事专职企业诊断业务。接着吉尔布雷斯夫妇、法国的费约（Henri Fayol, 1841—1925）等人都以企业管理研究和改善企业管理活动而著名。如果说泰罗、甘特、吉尔布雷斯夫妇等人，前半生是资产阶级企业家，那么，他们晚年又都成为资产阶级的企业诊断学家。因为企业诊断是以熟悉企业经营管理为基础的。

企业诊断事业最早以企业咨询的形式产生在美国，并迅速传到英、法、德、日等国家。日本早在明治38年（1905年）就已开始推行流水作业方法，并在大正14年（1925年）在东京成立了日本产业能率研究所，作为进行企业诊断的机关；这个研究所后来又进一步发展为产业能率短期大学存在到现在。由于企业诊断可以给企业带来显著的效益，自愿要求进行诊断的企业越来越多，推动了企业诊断事业朝着更全面更广阔的领域发展。

（二）综合诊断阶段

这个阶段大体上是从二十世纪五十年代初到六十年代末期，历时约二十年左右。

第二次世界大战以后，特别是从五十年代起，世界上几个资本主义国家先后进入了经济发展的新时期，科学技术和工业生产迅速发展，企业规模进一步扩大，生产过程自动化和连续化程度进一步提高，专业化分工细分化的结果，要求大规模协作，使生产社会化程度空前发展；同时，资本主义市场竞争空前激化，经济危机不断发生，企业经营环境进一步复杂化，威胁着落后企业的生存。这种形势使企业领导者甚至是经营家，也不能不感到情报信息的缺乏，经营管理知识和经验的不足，已有的经营管理水平远远不能适应经济发展的需要。至于其他为数众多的中小企业，更加普遍地感觉到提高企业经营管理水平是企业生命攸关的问题，迫切要求社会上有经验的经营管理专家帮助它们改善经营管理，提高劳动生产率，提高经济效益。于是，出现了世界范围的企业诊断热潮。

资本主义经济的高度发展，科学管理水平的提高，也推动了企业诊断的发展，使企业诊断由生产现场的单项诊断逐步进入了以经营为中心的综合诊断阶段，这一阶段的主要特点

如下：

1. 企业诊断的重点是企业的总体经营。即从单纯专心研究改善某些单项生产和经营的细节转向重视整顿组织和企业经营的改善，从对企业个别方面的基础性诊断，转入以经营为中心的企业总体的综合诊断。对后进国家来说，也是以实现工业化和现代化为中心的诊断阶段。

2. 诊断的主要内容和目的，是为了建立企业科学管理体系，推广现代管理方法。企业诊断中以工业工程、质量管理、行为科学、系统工程等科学理论和方法为基础，建立企业科学管理体系，并积极推广和应用价值工程、预测、决策和最优化技术及电子计算机信息管理系统等，以建立企业的现代化管理方式。

3. 诊断范围迅速扩大。局部诊断时期，受诊对象主要是个别企业和企业内部个别部门的诊断。而这一时期的企业诊断已扩展到对整个企业，并从对小中企业的诊断发展到对大企业的诊断，甚至对整个产地的诊断、工业区的诊断和系列企业的诊断等。并发展到商店诊断、商业街诊断、商业区诊断，乃至发展到服务事业、机关团体的管理诊断。

4. 建立诊断机构，重视培养专职诊断人才（诊断师和经营顾问）。在单项诊断阶段，担任诊断的机构主要是政府产业管理部门和管理研究机构。诊断师（经营顾问）大都是兼职人员。随着企业诊断的普及发展，企业诊断机构迅速发展起来并日益健全。四十年代末，日本从事企业诊断的社会学术团体、民间咨询公司如雨后春笋，应运而生，各级政府也相应地成立了专门负责管理企业诊断的机构。

企业经营环境的复杂化和诊断业务的迅速发展，对企业诊断师的技能的要求也越来越高。于是日、英、德等国建立

起企业诊断师（经营顾问）培训注册制度。如日本和英国从四十年代末，就建立了经营顾问登记和由国家组织经营顾问培训的制度。日本通过举办短期经营顾问基础讲座和长期经营顾问指导讲座，培养经营顾问和高级经营顾问。据日本通产省统计，1979年日本全国已有从事企业诊断社会团体和专业企业诊断公司五百个，企业诊断人员达五万人，其中专职人员有三万多人。英国仅十年时间，即到1962年，已拥有经过国家正式考核合格登记的高级经营顾问一千二百名。

5. 加强诊断立法，形成国家领导下的企业诊断制度。这首先是在日本形成的。日本在五十年代初，相继颁发了《中小企业诊断实施基本纲要》及《中小企业指导法》等法规，使企业诊断法制化，把企业诊断作为政府扶植和管理企业的一项根本制度。这种做法，对提高企业经营素质，振兴国民经济起了重大作用。以后，西德和加拿大等国政府，也把进行企业诊断作为国家扶植中小企业发展的重要政策。

（三）战略诊断阶段

七十年代以后，由于石油危机的冲击和资本主义世界“滞胀”性经济危机的出现，企业诊断的重点由一般的综合诊断阶段转为以企业经营战略为中心的诊断阶段。特别是日本。这一阶段，企业诊断的特点是：

1. 以企业发展战略诊断为中心，重点是企业经营方针、战略目标，重大投资、能源和资源以及市场开发等战略决策。着眼于长期规划，目的是提高企业经营能力和改善企业素质。这就是说，企业诊断不仅是要解决当前经营上的问题，而且要着眼于未来，解决好与现状相联系的未来的发展方向和目标等问题。

2. 以新产品、新技术开发为内容的技术设备现代化诊