



现代经营书系

QiYeZhenDuan

企业 诊断

QiYeZhenDuan

虞文钧 著

QiYeZhenDuan

QiYeZhenDuan

QiYeZhenDuan

QiYeZhenDuan



上海财经大学出版社

企 业 诊 断

虞文钧 著

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业诊断/虞文钧著. —上海:上海财经大学出版社,2000. 10
ISBN 7-81049-490-2/F·413

I. 企… II. 虞… III. 企业诊断 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 49325 号

QIYEZHENDUAN

企业诊断

虞文钧 著

责任编辑 王永长 封面设计 优典工作室

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址:<http://www.sufep.com>

电子邮件:webmaster @ sufep.com

全国新华书店经销

上海印刷十厂印刷

上海浦江装订厂装订

2000 年 11 月第 1 版 2000 年 11 月第 1 次印刷

850mm×1168mm 1/32 9 印张 225 千字

印数:0 001—4 000 定价:16.00 元

第一章 总论

第一节 企业诊断的意义

一、什么是企业诊断

企业诊断也称对企业“看病”。它是专门用于帮助企业消除经营管理中的弊病,改善经营管理,开发资源,提高经济效益,保障企业生存与不断发展的一种新兴管理方式。

二、为什么要开展企业诊断工作

一个国家或地区的企业,不论企业的经济性质、经营内容、经营方式和经营规模如何,企业的投资者、经营者和管理者,都希望自己的企业取得较多的利润,能长期生存和不断发展,并在社会的经济生活中占有一定的地位。这种愿望和想法,分别体现着一切企业的投资者、经营者和管理者的投资目的、经营目的和管理目的,也是一个企业的根本目的。但是,一个企业是由各种要素组成的一个有机的经济实体。在日常的投资、经营和管理活动过程中,由于各种外界因素和内部因素的变化,往往会使自己的企业发生这样或那样的问题(本书称为弊病),影响着投资、经营和管理活动

的正常进行,使企业陷入困境,产生不应有的损失,甚至危害着企业的生存和发展,不能实现企业的目的。为此,任何一个企业的投资者、经营者和管理者,对于企业所发生的问题,都要有足够的认识,引起重视,肩负起应负的责任,及时察觉,及时采取措施,及时解决,绝不能任其发展。否则,将会产生严重的后果,甚或导致企业破产倒闭。这好像人体一样,一旦得了病,就要及时治疗。如果不认真接受治疗,抱着侥幸心理,拖延下去,其结果必然使病情严重,威胁着人的生命,甚或导致死亡。所以,无论何时何地,企业的投资者、经营者和管理者,一旦发现自己的企业出了问题,都应当立刻采取措施进行调查研究,针对问题的症结(主要原因),提出办法,予以积极治理、消除弊病,以保障企业健康地发展。要达到这个目的,就必须借助于企业诊断。因为企业诊断不同于其他管理和审计。它是立足于企业未来的发展和生存,立足于提高企业经济效益,专门针对妨碍企业经营管理改善与经济效益提高、企业生存发展的各种因素和表现形态进行分析、检查和治理,并为企业广找财源。所以,企业诊断在帮助企业消除弊病,摆脱困境,改善经营管理,开发资源,发展生产,提高经济效益,保障企业在竞争中立于不败之地,实现预定经营目的和管理目的等方面具有特殊的效能。许多发达国家或地区的企业,都把企业诊断当作向管理要效益,求生存、求发展的“秘密武器”,当作现代管理不可缺少的方法,其道理就在于此。

笔者在深圳教学期间,曾于1989年对深圳某大型集团公司的子公司——华发发展公司进行过诊断。实践证明,通过诊断,华发发展公司不但当月恢复了生计和活力,半年内获利6 000多万元,至1994年该公司已成为拥有亿元流动资金的大型企业。同时,作者还对学生创办的一家小型私营建筑企业进行诊断,不但迅速扭转了资不抵债的困难局面,盈利4 000多万元,而且在两年内已经成为拥有数万平方米土地,一幢高层房产的企业。

企业诊断既不是消极的寻找病源的方法,也不是一门注重理论的管理科学。它是立足于企业发展和生存,帮助企业解决实际问题的一门应用管理科学。它产生于 20 世纪 30 年代的美国,发展于 50 年代和 60 年代。目前,许多发达国家或地区,诸如美国、日本、西欧各国和中国的台湾、香港等的企业都设有专门从事企业诊断业务的组织和人员,各大学也专门开设企业诊断课程,讲授企业诊断知识,培养企业诊断人才,研究这门学科,编写了不少著作,使企业诊断发展为当今世界企业管理中不可缺少的新兴的高层次的应用管理科学,在现代企业管理中占有极为重要的地位。它也是成功的企业家和高级管理人员必修的课程。

为了适应我国进一步对外开放政策,企业必须转换机制,调整企业内部结构和产品结构,调整企业的经营体制、经营战略、财务战略,调整营销策略、经营方式方法,增强经营实力和经营能力,提高企业的创新能力、竞争能力、控制能力和适应形势变化的能力,使企业在新形势下的市场竞争中能立于不败之地,并战胜对手。这是企业面临的极需要解决的问题。否则,将会危及企业的生存和发展。

此外,随着国内企业制度改革的不深入,企业转制、兼并、转让、实行股份制,收购和吸纳外资实行中外合资、合作经营等,都会给企业带来各种各样的潜在问题,且有时候不易察觉,而一旦发现,已经给企业造成了经济上的损失。为了保证能在市场竞争中求生存、求发展、求效益,任何一个企业都应该开展企业诊断工作,以便发现问题,解决问题,防止弊病的发生。事实上,企业诊断已成为经营管理中不可缺少的手段。因此,希望企业管理层,采取必要的步骤,开展企业诊断工作,保障企业生存和发展,获取更多的收益。否则,企业的经营将有可能发生致命的后果,导致企业经营失败。

三、企业诊断的特点

企业诊断与一般的基础管理、会计、审计不同，它有下列几个特点：

第一，企业诊断是一种高层次的管理方式。

一般的基础管理和会计注重于日常的个别业务的管理。诸如会计对日常发生的事项进行核算，存货管理是对日常的商品收发、贮存进行管理。审计注重于对财务收支和账目的监督审查，并对发生的违法违纪事项进行处理。至于对被审计单位所发生的各种经营管理中的问题，以及企业未来如何发展等一般不予过问。其原因在于审计是以第三者立场代表国家或企业主管部门行使审计监督职权，对企业实施监督，或者接受委托对被审计企业财务事项进行鉴证。企业诊断则不同，它是从保障企业生存和发展、维护企业利益的立场出发，对企业内部经营管理状况，包括经营管理活动和投资活动，以及经营管理体制等所产生的效率、效果和效益等方面的问题进行诊断，并对存在的问题提出改进方案（俗称处方）；并且，对企业弊病予以治理，以帮助企业不断改善经营管理，改进决策，提高经济效益。所以，企业诊断的性质、目的、作用、立场、观点和要求与基础管理、会计审计是不同的，它是一种高层次的管理方式。

第二，企业诊断是以系统理论和方法为指导的全方位诊断。

企业是一个复杂的经济实体，它是由人、财、物、技术、信息等五个要素构成的有机体。从经营来说，它是由购、产、销、存等四个主要环节组成的经营过程。从管理来说，它是由决策、计划、组织实施、指挥、激励、控制和调节等七个主要环节组成的管理过程。这些要素与环节的活动都是相互联系、相互影响的，在每一个要素与环节中都有各自的活动过程。例如，销售活动就有开票、发货、收款、入账等的一系列过程。由于上述各种要素与环节是相互联

结在一起的,所以,每一个要素或环节的变动,都会影响到另一要素与环节,或者影响到另几个要素与环节的变动。例如,企业资金短缺,就会影响采购、生产、销售、贮存等活动。为此,任何一个企业都要求每个要素和环节正常活动,以保证企业经营正常发展。但是,严酷的事实告诉我们,一些企业往往因外界条件变化,如信息失灵或处理不当,经营不善,计划管理不当,人员素质不佳,责任心不强,资金筹措运用不当等原因,经常发生各种经营和管理上的问题,妨碍着经营和管理的正常活动,使企业遭受损失。面对上述各种复杂的因素,要使企业诊断奏效,就必须以系统理论和方法为指导,把企业作为一个大的系统,把构成企业实体和经营管理过程的各个要素和环节,即把人、财、物、技术、信息,购、产、销、存,决策、计划、组织、指挥、激励、控制和调节等划分为许多子系统。然后再将各子系统,按其所控制的内容划分为更小的系统,予以分类。运用系统理论和方法对企业的各个构成要素和经营、管理的各个环节进行全方位诊断,就能从企业的总体上诊断各种经营管理中的弊病;并能按照企业发展和生存的要求“对症下药”,从根本上消除企业弊病,改善经营管理,使企业得到健康发展。所以,企业诊断是以系统理论和方法为指导的一种全方位诊断。这是企业诊断的一个主要特点。

第三,企业诊断是一门改善经营管理的学问。

企业诊断不是纯管理理论,它所探讨的问题都是针对企业实际存在的各种经营管理中的弊病。它除了研究如何诊断妨碍企业经营、企业发展和生存的弊病外,还着重研究如何帮助企业改善经营管理,提高经济效益,发展企业经营的问题。这是因为一个企业“患病”以后,必须予以治疗,消除“疾病”。只有这样,才能使企业健康地生存和发展下去。如果患了病,只诊断,不治疗,疾病非但不能消除,反而加重病情,最后可能导致无药可救。所以,企业诊断是要帮助企业解决实际问题,而不是空谈理论的。由此可

见,企业诊断除了研究怎样诊断企业经营管理中的弊病外,还必须研究怎样帮助企业治理好弊病。这是企业诊断的中心任务。研究怎样帮助企业治理好弊病,实际上就是怎样帮助企业改善经营管理的问题。从这个意义上来研究,企业诊断就是一门改善经营管理的应用学科。它的中心任务就是帮助企业改善经营管理。通过改善经营管理来提高经济效益,保障企业生存,这才是企业诊断的根本目的,也是企业诊断的主要特点之一。

第四,企业诊断技术性很强。

诊断企业经营管理弊病时,不仅要应用各种经济分析方法,而且还要应用检查、验证、观察、查询、统计调查、现场勘查、预测、推理、判断、听证等技术方法。治理弊病时,不仅要作各种可行性调查研究,制订方案,提出有效措施,对症下药,帮助建制,而且还要视病情需要进行“手术”治理(包括整顿领导班子,调整机构,更新设备等)。如果它不应用这些方法,企业诊断就无法进行。不仅如此,企业诊断还需要应用各种标准经济指标,才能正确判断与评价。所以,企业诊断的技术性很强。

第二节 企业诊断的目的和任务

一、企业诊断的目的

企业诊断不是随意的活动,而是一种目的性很强的有组织、有计划、有步骤的诊治企业经营管理弊病的活动。任何一种企业诊断或任何一次企业诊断,都有它所要达到的目的,并运用各种诊断的方法来实现预期的诊断目的。

企业诊断的目的在于对企业诊断对象进行诊断所要达到的目标。企业诊断目的是表现企业诊断方向和企业诊断人员执行企业诊断任务的一种行动指南。它充分体现着企业诊断的要求和企业

诊断人员的意志、能力和责任,并体现着企业诊断的内容和应该使用的方法与原则。它是企业诊断人员应首先研究的问题。

为什么企业诊断人员要首先研究企业诊断的目的?这个问题,我们可以从企业诊断的基本原理来探讨。

企业诊断同其他管理方法一样,都有其特定的原理。企业诊断的基本原理就是揭示诊断目标,实现诊断目标。这个基本原理是由企业诊断对象和企业诊断方法组成的。企业诊断对象是企业诊断的主要内容,即企业诊断的目的物,或称企业诊断的客体。企业诊断方法是达到企业诊断目标的手段,即使企业诊断对象达到预期境地的手段。企业诊断目标、对象、方法三者之间存在着相互联系、相互制约、相互依存的关系。这种关系表现在,企业诊断目标是为企业诊断提出任务;企业诊断对象是实现企业诊断目标的内容,企业诊断对象的确定必须取决于企业诊断的目标;企业诊断方法是完成企业诊断任务,即实现企业诊断目标的手段,企业诊断方法的确定又取决于企业诊断的内容。如果没有明确的诊断目标,就无法正确选定企业诊断的内容,也就会使企业诊断迷失方向,产生盲目性。如果企业诊断内容(目的物)不正确,就不能正确地应用企业诊断的方法。如果企业诊断方法不正确,就不能完成企业诊断的任务,实现企业诊断的目标,使企业诊断的工作变成无效劳动,甚至产生误诊,贻害企业。企业诊断的基本原理充分体现着企业诊断目标、对象、方法三者之间的关系,揭示诊断目标,就是提出诊断任务;实现诊断目标就是规定完成诊断任务的内容和方法。企业诊断的基本原理反映的就是企业诊断工作的基本规律。

在实际工作中,为什么有的诊断人员能正确诊治企业经营管理工作中的弊病,产生良好的效果,完成企业诊断任务。有的诊断人员则不能正确诊治企业的弊病,甚至产生误诊,不能达到预期的诊断目的。其原因在于诊断人员是否掌握企业诊断的基本原理,是否了解企业诊断目标、对象、方法三者之间的相互联系。

所以,为使企业诊断工作取得成效,企业诊断人员必须运用企业诊断的基本原理来研究企业诊断的目的,弄清企业诊断目标、对象、方法三者之间的关系及其意义,掌握企业诊断工作的基本规律,以便在实际工作中能够正确确定企业诊断目标,掌握诊断的重心,使用有效的方法,完成诊断任务。

二、企业诊断目标的确定与分类

企业诊断目标不是随意确定的。它是根据企业的经济性质、经营内容、经营管理现状以及未来发展的要求来确定的。

企业诊断的目标,按照企业诊断的任务来划分,可以分为诊断性目标、治理性目标两类。

(一)诊断性目标

诊断性目标是一种通过诊查断定弊病的性质及其症状(表现所在及状态)的目标。此类目标主要有以下几个方面:

1. 确诊企业经营状况、财务状况和管理状况;
2. 确诊企业投资、经营和管理的有效性;
3. 确诊企业经营、管理和投资过程中的弊病和病情。

诊断性目标又可分为经营性目标、财务性目标、投资性目标和管理性目标。

经营性目标按照经营过程的环节又可细分为采购、生产、销售、贮存等四种目标。财务性目标按照资金形成、运用、耗费、收益的过程,可细分为资金筹措、资金状况、利润、成本费用等目标。管理性目标按照管理过程、方式、体系等可细分为决策、计划、组织实施、指挥、控制、信息、存货、设备、员工和行政等目标。

由于诊断性目标是直接通过应用系统的分析、检查、判断和鉴证等方法来实现的,具有批判的性质。所以,此类目标又称为直接目标或批判性目标。

(二)治理性目标

企业诊断的治理性目标是一种根治企业弊病,改善经营管理,提高经济效益的目标。此种目标是从企业未来发展的角度出发,针对确诊的弊病及其表现所在提出来的。同时,此类目标是通过治理以后的若干时间后方能实现。所以,又称为战略性目标或远期目标。

治理性目标主要体现在下列四个方面:

1. 帮助企业改进经营决策和投资决策,改善企业经营状况和财务状况,提高企业创新能力、竞争能力和应变能力,挖掘潜力,充分利用和开发经济资源,制定新的经营目标和利润目标,发展生产,提高经济效益,增强经济实力。

2. 帮助企业改进管理决策,完善内部控制制度和控制组织,提高对生产经营、财务和管理等活动的控制能力,提高经营管理水平。

3. 帮助企业根治企业经营管理弊病。帮助企业消除弊病,摆脱困境,制定预防弊病发生的措施,保证企业健康生存和发展。

4. 帮助企业提高人员素质,发挥积极性和创造性,增强责任心,提高员工的业务水平和工作能力。

上述目标是在实现诊断性目标后,由企业诊断人员提出“处方”,以具有建设性的合理化建议的方式,由企业投资者、经营者和管理者采纳实施后来实现的,故又称建设性和间接性目标。

应当着重说明,企业诊断的诊断性目标与治理性目标之间具有密切的联系,是互为前提和相互制约,相互促进的,两者不能有任何偏废,或将其割裂开来。诊断性目标是根据治理性目标的要求确定的,治理性目标是在实现诊断性目标的基础上通过对症下药来实现的。只有实现了诊断性目标,才能实现治理性目标。所以,企业诊断人员只有明确两者的辩证统一关系,并在实际工作中予以正确运用,才能全面完成诊断任务,取得好的诊断效果。

三、企业诊断的任务

按照企业诊断的诊断性目标和治理性目标,整个企业诊断工作过程可分为两个阶段。第一个阶段,就是诊断企业弊病;第二个阶段,就是治理企业弊病。这两个阶段的工作,实际上就是企业诊断的基本任务。根据企业诊断的两类目标,企业诊断的基本任务主要有以下几个方面:

1. 帮助企业正确诊断经营管理中的弊病。

企业弊病一般发生在企业的经营管理过程中,这是因为企业的经营管理活动是复杂的经济活动,它是受多方面的因素制约的。在整个经营管理过程中,如果某一环节发生错误,就要影响到其他各个方面的正常活动。而发生错误的原因既有外界的,也有企业内部的;既有直觉直观的,也有非直觉直观的;既有前期历史的,也有期内和现时的。病因不同,弊病的性质也不同,且表现症状不一。不仅如此,有些企业在经营管理中还患有并发症。为此,对所发生的弊病必须正确诊断。只有正确诊断,才能帮助企业找出各种弊病及其病因,才能正确治理,把病治好,使企业恢复活力,得以继续生存发展,一旦误诊,就会贻害企业。因此,帮助企业正确诊断经营管理中的弊病,是企业诊断的首要任务,也是企业诊断固有的任务。

2. 帮助企业正确治理经营管理中的弊病,消除弊病。

诊断是手段,治理也是手段。消除疾病,使企业恢复健康,增强活力,保证企业健康发展和生存才是企业诊断的真正目的。企业诊断人员在诊断出经营管理的各种弊病后,应当立即对症治理,决不能只诊断,不治理,或不予正确治理。正确治理,帮助企业恢复健康,使其发展生存,不但体现着企业诊断的要求,也体现着企业诊断人员的“天职”。否则,就表明不能守职尽责,其后果是可能给企业带来更大的危害。为此,帮助企业正确治理经营管理中的

各种弊病,是企业诊断人员的根本任务和道义责任。

3. 帮助企业预防弊病的发生,保证企业正常发展。

这项任务体现着企业诊断从消极诊断治理转化为积极防治,使企业诊断具有积极的战略意义。因此,企业诊断人员必须实施防治结合,以防为主的企业诊断工作方针,帮助企业完善经营管理体制,严格内部控制制度,提高企业的控制能力和应变能力,做到防患于未然。这是企业诊断的重要任务。

4. 帮助企业改善经营管理,提高市场竞争力。

帮助企业广找财源,挖潜创新,开发有限的经济资源,提高企业的创新能力、竞争能力,做到增收节支,提高企业经济效益,保障企业的生存发展,使企业在竞争中立于不败之地。这是企业诊断的根本目的,也是企业诊断的战略任务和诊断人员的经济责任。

第三节 企业诊断的内容

一、企业诊断的主要内容

企业诊断对象的确定取决于企业诊断的目标,企业诊断的对象决定着企业诊断的方法。这是企业诊断的客观规律,也是企业诊断研究的主要课题。那么,什么是企业诊断的对象?它包含着哪些具体的内容?怎样来确定企业诊断的对象?这些问题企业诊断人员必须了解,否则,就无法进行诊断。

从总体上来说,企业诊断对象就是企业诊断的主要内容。

大家知道,企业是由人、财、物、技术、信息组成的一个经营实体,并以此为条件来开展各种经营活动和管理活动,使企业得到发展。如果一个企业没有人、财、物、技术和信息作为资源条件,或者缺少其中任何一个方面,或者这些方面的状况不佳,或者其中一个方面状况不佳,这个企业就无法正常开展经济活动和管理活动。

从另一方面来说,企业的经营活动和管理活动是否正常,也会影响到企业的人、财、物、技术、信息状况的好坏。所以,企业经营活动与管理活动对企业的人、财、物、技术、信息具有反作用。从作用与反作用的关系来研究,一个企业要想得到发展和取得盈利,必须使人、财、物、技术、信息、经营活动和管理活动等方面都处于正常的运行状况;否则,就会影响到企业的发展和盈利,甚至危及企业的生存。

二、企业诊断的具体内容

企业诊断的具体内容很多。根据企业诊断目的和对象来划分,可以分为人事、财务、物资、技术设备、信息、经营、管理、组织、行政与资源开发等十个方面。现将十个方面的具体内容分述如下:

(一)人事方面的诊断内容

根据企业不同的经济性质、业务经营范围、经营方式、经营规模和经营特点来研究,人事方面一般应包括人员的结构、数量、各类人员应具备的选用条件、职责分工、工作能力、工作态度、精神状态、思想品德、安排使用、工资待遇、挑选原则、考核方式、教育训练、升迁奖惩、工作效率与效果等。其中,特别对企业高中级人员的聘用,对他们的知识水平、业务能力、思想品德、职权范围、守职尽责、工作作风、待遇等方面的考察尤为重要。因为高中级技术人员、业务人员和管理人员素质的好坏,直接关系到企业的决策、生产经营的成败等问题。所以,人事方面诊断的具体内容,应包括上述各方面。

(二)财务方面的诊断内容

不论何种企业,财务方面诊断的具体内容应包括资本的构成、投入方式,注册资本、实收资本、资本的筹集方式,资金成本、资金运用,资产结构、资产与负债的比例、资产与资本的比例,债权与债务的状况、资金收入,营业成本、费用、税收、利润及利润分配情况,

资本利润和营业利润的水平、资金周转情况、资产评估、资本积累和坏账处理等。有对外投资的企业,还应包括投资项目、投资方式、投资规模、投资效益,资金来源、集资方式、集资成本、投资回收期,以及投资项目的可行性研究、决策、计划等。

(三)物资方面的诊断内容

根据企业的经济性质、经营范围、经营方式、经营规模和经营特点来划分,工业企业物质方面的诊断内容应包括原材料、辅助材料、燃料、包装材料、零配件、在产品、半成品、产成品与外购商品等,其中包括购进、耗用、产品更新、贮存,以及对不适用、多余材料的处理。商业企业物质方面的诊断内容应包括包装物、商品、加工改制商品等,其中包括商品购进、销售、调拨、贮存以及变质商品的处理。有工程建造的企业应包括工程用材料、物资等内容。至于设备方面的物资列入技术设备类内,这里不予赘述。

(四)技术设备方面的诊断内容

以工业企业为诊断对象的技术设备方面的具体内容可分为技术应用和技术设备两方面。技术应用包括工艺技术状况、新工艺新技术新材料的研究应用、新产品设计、配方、试制与批量生产、产品质量与性能检测、技术引进与转让。技术设备包括研究设备、生产机器设备、动力设备、传导设备、计量设备、运输设备、贮存设备、监控设备、计算机与网络通讯设备、化学分析与物理性能检测设备、照相设备、视听设备、管理设备、厂房、库房、场地和工具等。其中,包括设备的自动化与先进程度,配置、购建的新旧程度,在用不在用、性能与使用效果、维修保养、更新改造、缺损报废、转让等情况。施工企业包括施工机械、安装、维修、检测等设备。商业企业包括售货、收发货、收款、贮存与服务等设备,以及营业场地和库存等。

(五)信息方面的诊断内容

根据企业经济性质、经营范围、方式、规模和行业特点,信息方面的诊断可分为国际国内市场供需、科技发展、新产品、经济环境

变化、货源、销售、生产、贮存、财务、人才、价格,以及新技术、新工艺、新材料应用等内容。其中包括信息系统、可靠性、价值、获得方式、对网络信息的应用和处理、应用能力和效果、信息机构设备、传递方式等方面的内容。

(六)经营方面的诊断内容

经营诊断方面的具体内容,须视企业的经济性质、行业特点、经营方式、经营规模而定。工业企业一般应包括经营目标和方针的制定,以及为实现经营目标,贯彻经营方针而进行的各种购、产、销、存、运输等环节的活动。商业企业一般也包括经营目标和方针的制定与为实现经营目标,贯彻经营方针而开展的各种购、销、调、存等环节的活动。批发企业还应包括运输的活动。饮食企业一般包括采购、烹饪、服务、供应等四个环节的活动。由于经营是企业中心业务,每一个环节都有许多不同的工作,它的具体内容很多,且很繁杂。例如销售活动的诊断内容,应包括经营品种、市场环境、销售地区、销售渠道、网点设置、销售价格、促销手段、销售广告、销售组织、销售设施、销售人员,商品摆饰、合同签订、交货方式、交货日期、货款结算方式,服务态度、服务质量、售后服务,以及销售方针和政策、计划的制定与实施等。

(七)管理方面的诊断内容

管理诊断方面的具体内容应包括人员管理、财务管理、物资管理、技术设备管理、信息管理、购进管理、生产管理、销售管理、贮存管理、质量管理、运输管理、计划管理、价格管理、统计、会计、内部审计等等。由于各种管理的环节很多,所以,每种管理又包含不少具体内容。例如,财务管理方面应包括资金筹措、运用,债权债务、成本、费用、利润与利润分配、基金、实体资产等内容。此外,从管理活动过程方面来说,还应包括每种管理的决策、计划、组织、指挥、激励、控制和调节等环节的活动方式和体系。