

企业诊断与决策

刘尊贤 编著

2
大学出版社

内 容 简 介

该书是作者从事经营管理和企业咨询工作多年的经验总结，实践证明书中所提出诊断和决策的方法是科学的，对企业在短期内实现扭亏增盈是有帮助的。

该书从社会主义法制、职工民主管理企业的角度解决当前在企业经营管理理论上和实践中出现的若干现实问题；坚持理论与实践相结合，力求深入浅出，以方便各类企业的各级领导和计划、财务、管理工作者的阅读。这是一本理论联系实际、针对性强、实用价值较高的企业经营管理读物。

序 言

坚定不移地把经济工作转到以经济效益为中心的轨道上来，下大力气改进企业经营管理，走投入少、产出多、效益高的路子，是全民所有制企业当前面临的重要而艰巨的任务。

作者刘尊贤同志，系新疆生产兵团原政研室副主任，离休后，总结三十多年从事企业经营管理和对企业进行诊断的经验，以党的方针政策、国家的法律、条例为准绳，针对当前有些全民所有制企业经济效益不高的现实问题，写成《企业诊断与决策》一书，为帮助和促进企业提高经营管理水平，作了有益的尝试。

作者在本书中认为：必须坚持改革的社会主义方向；必须深入实际调查研究，一切从本单位实际出发，对症下药，就能解决企业存在的问题，不能照抄外单位经验，外单位的经验只能借鉴；必须遵守党的方针政策，国家的宪法、法律、条例和规定，依法办事；必须克服“以包代管”现象，健全和完善从定额管理、质量管理、资金管理、产品管理、物资管理、成本管理到经济核算的各项基础工作和规章制度，从管理中要效益；必须正确处理国家、企业和职工个人三者利益关系；必须不断完善职工民主管理企业制度，尊重职工的主人翁地位，充分发挥主人翁的作用；必须对企业的重大

决策，进行科学论证，实行决策民主化和科学化。

本书理论联系实际、深入浅出、文字通俗，是一本有实用价值的读物，可供从事企业经营管理干部业务上的参考，也可作为企业管理干部培训班学员的参考读物。特为推荐，并以此为序。

朱向余

1991年3月5日

目 录

序 言	(1)
第一章 企业诊断与决策综述	(1)
一、企业诊断的目的是找出差距及其原因	(1)
二、企业诊断的方法是理论联系实际	(2)
第二章 企业、企业管理的基本概念	(4)
第一节 企业和企业法人	(4)
一、企业	(4)
二、企业法人	(5)
第二节 企业的共性与特性	(6)
第三节 企业经营管理和管理的双重性	(7)
一、企业的经营管理	(7)
二、管理的双重性	(10)
三、企业经营管理现代化	(11)
第四节 全民所有制企业经营管理的特點	(13)
一、全民所有制企业的任务	(13)
二、全民所有制企业经营管理特点	(15)
第三章 企业诊断者与被诊断者的合作	(21)
一、被诊断者切忌讳疾忌医	(22)
二、诊断者要多提问、探讨，启发“病人” 吐露真情	(22)

第四章 企业诊断应从经济效益入手	(24)
一、企业诊断必须从经济效益入手	(24)
二、以农业企业为例，试谈怎样从经济效益入手诊断	(25)
第五章 怎样进行企业诊断	(27)
第一节 调查研究，发现问题	(27)
一、什么是问题	(27)
二、进行企业诊断的条件	(28)
第二节 找出主要问题及方法	(40)
一、搜索法及实例	(40)
二、综合评分法	(41)
第三节 分析产生问题的原因	(43)
第四节 企业诊断	(44)
一、关于职工倒挂欠款问题	(44)
二、关于工业单位副产品的损失浪费问题	(49)
第六章 企业诊断怎样开处方	(53)
第一节 确定决策目标	(53)
一、决策目标必须全面反映企业的任务	(53)
二、决策目标必须具体明确	(54)
三、决策目标必须适当	(54)
四、决策目标应尽量做到定量化	(55)
第二节 提出决策方案	(55)
第七章 企业诊断者必须具有较高的政策水平	(57)
一、按照所有权经营权分离的原则，理顺企业所有者、经营者和生产者的关系，搞活全民所有制企业	(58)
二、正确处理国家、企业和职工个人三者	

利益关系·····	(62)
三、职工民主管理企业·····	(66)
四、艰苦奋斗,勤俭办企业·····	(71)
第八章 企业经营管理决策 ·····	(76)
第一节 企业决策时应坚持的几个原则·····	(77)
一、坚持改革的社会主义方向·····	(77)
二、必须从全国人民的根本利益出发·····	(78)
三、坚持“稳定、配套、完善、发展” 的方针·····	(78)
第二节 决策的基本要求·····	(79)
一、决策必须符合经济原则·····	(79)
二、集思广益,博采众长·····	(79)
三、决策必须语辞明确、文义确切、 通俗易懂·····	(80)
四、决策必须符合现行法律、条例、 规定和政策·····	(80)
五、企业决策者要勇于负责,果断决策·····	(80)
六、决策应具有相对稳定性·····	(80)
第三节 方案的比较和选择·····	(81)
一、评价与选择方案,应把注意力集中在各 个方案的差异上·····	(81)
二、选择战略方案,要结合策略方案进行考虑 ·····	(81)
三、对作为决策依据的资料的质量要有清 醒估计·····	(81)
四、选择方案的标准·····	(83)
五、几种常用的决策方法·····	(83)

第四节 决策的实施和反馈.....	(86)
第五节 努力提高决策水平.....	(86)
一、经营决策的重要性.....	(86)
二、努力提高经营决策水平.....	(87)
第九章 对几个重大问题的看法	(89)
一、所谓职工负担重的问题.....	(89)
二、变被动经营为主动经营的问题.....	(91)
三、正确运用保本分析法,提高经济 效益的问题.....	(92)
第十章 企业经营管理决策实例	(98)
一、新疆生产建设兵团农二师29团农场改土 治碱的决策.....	(98)
二、新疆生产建设兵团农七师131团农场 1988年以扭亏为盈为目标,加强经营 管理的决策.....	(101)
三、新疆生产建设兵团农七师123团农场, 以当年扭亏60%、争取80%为目标, 以加强产品管理、减少或杜绝产品流 失为突破口,加强企业经营管理的 决策.....	(105)
四、新疆生产建设兵团农七师131团罐头厂 关于西红柿酱生产线的风险型决策.....	(107)
五、种畜场如何运用期望值来确定种畜生 产头数——关于不确定型风险性决策 的运用.....	(108)
附 录: 经济合同法简介	(115)

第一章 企业诊断与决策综述

全民所有制企业，当前存在的突出问题是经济效益不高，微利企业和亏损企业所占的比重仍然很大，扭亏增盈工作十分繁重。

因此，认真研究企业的扭亏增盈问题，对企业进行诊断，真正从各个企业的实际出发，提出切合实际的治疗方案，做出决策，加快企业扭亏增盈步伐，已成为当前非常迫切的问题。

对企业的诊断与决策，既是一个理论问题，又是一个实践问题，它包含着十分丰富的内容。就大多数微利企业和亏损企业来说，企业亏损的原因是经营管理问题。因此，企业诊断与决策着重从经营管理谈起。

一、企业诊断的目的是找出差距及其原因

企业诊断，好比医生给病人诊断疾病，正确的诊断，是正确治疗的前提。在企业诊断中，怎样才算正确的诊断呢？至少必须解决以下两个问题：一是以差距的形式，把问题的症结所在表达出来；二是找到产生差距的原因。

医生诊断疾病，首先有个健康人的标准，然后诊断病人哪些地方出了毛病，不符合健康人的标准。这里就有现状、标准、差距三个概念，三者的关系是：

$$\text{标准} - \text{现状} = \text{差距}$$

企业诊断中也有类似情况。诊断的作用就在于寻找企业的现状与标准之间的差距，并明确表达出来。

上级要求、规章制度、国家法令、发展规划、干群关系、职工精神面貌、经济效益等等，这些在同行业进行比较时，都可以成为比较的标准。只有这样，才能清除模糊概念，使差距明确具体。

找到明确具体的差距，还必须深入调查找出产生差距的原因。只有把产生差距的原因找到了，才能对症下药、把病治好，否则头痛医头，脚痛医脚，顶多不过缓和一下病情，是根本治不好病的。

二、企业诊断的方法是理论联系实际

企业诊断的方法是理论联系实际。实践是理论的基础，理论是实践的科学总结，也是对进一步实践的指导。在企业诊断中，如何正确运用理论联系实际的方法，真正找到差距以及产生差距的原因呢？这就是正确的诊断是进行正确治疗和预防的基础。对每一个被诊断的企业，要运用辩证唯物主义的方法，进行细致的调查研究，这样才能作出客观而合乎逻辑的正确诊断。这里要注意两个具体做法。

（一）要对产生现象的原因做细致的横向分析和纵向探索

所谓横向分析，是指要从许多错综复杂的原因中找到主要原因。因为经济情况十分复杂，一种现象的产生可能与多种原因有关，但其中必有其主要原因，找到了主要原因，问题就容易得到解决。所谓纵向探索是指从表面的直接原因入手，层层剥下去，直到找到根本原因为止。这里又包含以下两个要求，一是不要满足于找到表面的直接原因，而要不断

追问：“这个原因的原因是什么？”这样刨根问底，查个水落石出；二是要求不但要知道根本原因，而且通过这种层层剥的过程，把各层原因（包括表面原因、中间原因和根本原因）之间的关系搞清楚。不要轻易地去直接猜测根本原因，即使根本原因看来似乎比较清楚，也不应轻易放过这种层层剥的过程。因为只有通过层层剥的过程，才便于找到切实可行的对症下药的治疗方案。

（二）要善于运用反面的论证方法，进行决策

有的企业领导人，喜欢用正面论证的方法，先提出自己的假设是合理的，进而要求自己的下属，千方百计地拼凑资料证明它。有些做下属的，善于迎合上级的意图，对上级领导本来不正确的初步设想，他也要按此框框从四面八方找资料来证明它是正确的，致使领导做出错误的决策，给工作造成损失。很多学者主张在分析原因时，少用正面论证法，多用反面论证法，这样可以避免产生主观主义偏见。

因此，作为一个企业诊断者既要具备实事求是、独立思考、直言不讳的品质，又要有深入实际、踏踏实实的工作作风，切忌从本本出发、从经验出发、先入为主的主观臆断。

第二章 企业、企业管理 的基本概念

第一节 企业和企业法人

一、企 业

全民所有制企业，是独立核算的社会主义商品生产和经营单位。

企业的财产属全民所有，国家对企业实行所有权和经营权分离的原则。企业对国家授予的经营管理的财产，享有占有、使用和依法处理的权利。

设立企业必须具备以下四个条件：

- 1、有符合国家规定的资金数额；
- 2、有组织章程、组织机构和场所；
- 3、能够独立承担民事责任；
- 4、经主管机关核准登记取得法人资格。

这是民法通则第四十一条的规定，适用于全民所有制企业和集体所有制企业。全民所有制企业的设立，根据全民所有制工业企业法（以下简称企业法）规定（本法原则适用于全民所有制交通运输、邮电、地质钻探、施工安装、财贸、物资、农林、水利企业），还必须具备产品为社会所需要、有能源、原材料、交通运输的必要条件。

根据上述四条要求，全民所有制企业设立时，在组织章

程中，必须明确企业经营范围。关于全民所有制企业如何独立承担民事责任问题，企业法已明确规定：只能以国家授予它经营管理的财产，承担民事责任。国家对全民所有制企业法人债务，不另承担民事责任。本此精神，企业内部的不独立核算的单位、企业所发生的债务，仍然应该由独立核算的全民所有制企业承担。如：×农场，在1985—1987年组建了好几个没有资金的公司，到山东、河南、四川、湖北、新疆等地进行买卖活动，由于经营不善或挥霍浪费、贪污腐化，给农场造成高达两百几十万元债务。这些债务，最后都得由农场承担，而不是由农场所属的这些公司的财产承担，就是这个道理。这也就是企业是独立核算、自负盈亏的经营者，它有国家授予它经营管理的财产承担民事责任。企业内部的生产单位包括附属工业企业、商店、施工单位，不是国家按照所有权与经营权分离原则、授权的经营者，而是企业内部的生产者。它们在企业法人代表授权的范围内，也可有一定的经营权，但是这种授权，是民法上授权代理性质，代理人应以被代理人的意志为意志，要按照被代理人授权的范围行事。按照我国法律规定，企业法人内部没有独立的企业法人，如果企业法人内部把农业生产连队和附属工业企业、商店都视为独立核算、自负盈亏的法人，那企业不是被架空了吗？还有什么财产承担民事责任呢？还谈什么占有、使用、依法处分它所经营管理的财产呢？因此，我国有关承包条例规定：企业叫承包经营责任制，企业内部叫经济责任制，叫企业内部承包。

二、企业法人

根据我国民法通则规定，

全民所有制企业经主管机关核准登记，取得法人资格（第四十一条）；

法人是具有民事权力能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织（第三十六条）；

依照法律或者组织章程规定，代表法人行使权利的负责人，是法人的法定代表人（第三十八条）；

在企业中处于中心地位的厂（场）长是全民所有制企业中的法定代表人（企业法第四十五条）。

法定代表人，可以根据民法通则中有关授权代理的规定，可以授权其他人作为代理人。如授权律师作为办理某一民事案件的代理人；授权其他人作为代理人签署经济合同。如前所述，代理人应以被代理人的意志为意志，要按照被代理人的授权范围行事，其经济责任仍由被代理人承担。

第二节 企业的共性与特性

同样是企业，有共性，也有特性。比如一个亏损企业，好似一个患胃炎的病人，有可能是急性胃炎，也有可能是慢性胃炎，如果确诊是急性胃炎，又可能是急性单纯性胃炎，也有可能是急性腐蚀性胃炎。胃炎是患胃炎者的共性，急性胃炎对胃炎讲是特性，急性单纯性胃炎又是急性胃炎患者的特性。病情如此复杂，加上患者是否患有其他疾病和患者体质的差异，在治疗上采用的方法和用药量因病人而异，就不能只讲共性而不讲特性。经常听人说：“一把钥匙开一把锁”。用来说明企业诊断上必须重视特性方面不无道理。就亏损企业来讲，其亏损原因，可能是生产条件差，需要进一步改善生产条件，也可能是经营管理不善。具体问题又千差

万别，不能用一付药剂，医治百病。这就要求对具体企业做深入细致的调查研究，从十分复杂的现象中去伪存真，由表及里，选准主要原因，作为突破口，再认真调查研究，确定病症，开处方治疗。千万不能照抄照搬别的企业处方来治本企业的病。这好似用别的病人的处方治自己的病一样，有时候可能碰巧有效，但这是十分危险的。别的企业经验，只能结合本企业实际，作为借鉴。切忌不作深入调查研究，只看企业的共性而忽视特性，把千差万别的症状简单化、公式化，那就根本谈不上对症下药了。

第三节 企业经营管理和 管理的二重性

一、企业的经营管理

在企业管理科学中，“管理”二字，都含有经营管理的意义。最早把管理职能上升为管理普遍规律的法国管理学家法约尔（Henri Fayol），在1916年所写的《一般管理与工业管理》一书中提出了管理是由计划、组织、指挥、控制、协调五个因素构成的观点，即现在人们常说的五大管理职能，尽管有许多管理学家还有不同的提法，但都只是在此基础上进行取舍或补充。

（一）计划职能

计划是指工作或行动之前，对未来行动用科学方法预先拟定的设想，包括具体内容和步骤。计划职能就是通过周密的调查研究，科学的预测未来，确定目标和方针，制定和选择行动方案，综合平衡，作出决策。计划的内容既反映出管理目标的各项指标，又规定着实现目标的手段和途径。计划

是人们完成任务、进行各项具体活动的依据，是管理的首要职能。

科学的计划工作主要是正确地规定未来的发展，有效地利用现有的资源，以期获得最佳的使用效益、经济效益和社会效益。为此，应做到以下两点。（1）以目标为中心统筹安排全部工作。确定目标，是制定计划的关键，目标选择不当或对上级规定的目标理解不透，计划工作即使搞得很周密，也是事与愿违或事倍功半。（2）坚持按程序办事。程序是事物发展的客观顺序，是不能违反或颠倒的，否则会使计划失去科学性，造成决策错误，导致管理失效。

（二）组织职能

组织就是把管理按目标的要求结合成一个整体。组织职能有两方面作用：（1）按照管理的目标，合理设置机构，建立管理体制，确定各个职能机构的作用，规定各级权力机构的责任，合理的选择和配备人员，建立起一个有效的管理系统；（2）根据各个时期任务所规定的目标，合理地组织人力、物力、财力，保证生产、储备、供应、流通各个环节互相衔接，以取得最佳的经济效益和社会效益。因此，它是发挥管理功能的组织保证，是实现管理目标的有力工具和手段。

（三）指挥职能

指挥是发令调度的意思。指挥职能就是运用组织权责，发挥领导权威，按计划目标的要求，把各方面的工作统率起来，形成一个高效能的指挥系统。指挥是通过下达命令、指示等形式，使系统内部千百人的意志服从于一个权威的统一意志，将计划和领导的决心变成全体成员的统一行动，使全体成员履行自己的职责，全力以赴地完成担负的任务。指挥是一种带有强制性的活动，强调令行禁止、雷厉风行、准确

及时，以期提高管理的时效和质量。

(四) 控制职能

管理过程中的控制职能是针对计划执行情况进行监督和检查，及时发现问题，采取干预措施，纠正偏差，以确保目标的顺利实现。

要实行控制，必须具备三个基本条件：(1)有明确的标准；(2)通过信息反馈，及时获得发生偏差的情况；(3)有纠正偏差的有效措施。它们之间的逻辑关系是很明显的。没有标准就没有衡量的依据；不了解情况，便无法知道变化的形势；没有纠正偏差的措施，管理活动便失去控制。

(五) 协调职能

协调是配合得当的意思。在管理过程中，协调是带有综合性、整体性的一种职能。其目的在于保持整体平衡，使各个局部步调一致，以利于发挥总体优势，确保计划目标落实。所以，协调是管理本质的体现。

协调包括广义协调和狭义协调。广义协调不仅包括系统内部的协调，而且包括对外的协调，即系统与环境的协调。狭义协调是指系统内部协调，它又分为纵向协调与横向协调。纵向协调是指系统内部上下级之间的协调，横向协调是指系统内部同级之间的协调。

要想使系统内外各种活动不产生重复或脱节的矛盾，协调工作必须经常进行，使实施中的各项努力，达到完美契合，以便顺利地完成任务。所谓契合，也就是指数量和质量上的契合，各项工作中的时间的契合，以及行动方针的契合。这三项契合如做不到，即缺少协调。所以，协调要求整体中每一个组织或成员密切配合，朝着同一目标前进。这样，整体的成效，一定会大于整体中组织或成员的成效相加之和。