

企业自我诊断实务

QI YE ZI WO ZHEN DUAN SHI WU

主编 宋绍华



AD9308

前 言

企业诊断是改革开放以来我国从国外引进的一门综合性、实用性很强的管理学学科。随着社会主义有计划商品经济体制的建立，企业竞争日趋激烈，因此，作为一门通过发现企业在经营管理中的问题，查明原因，提出对策，从而提高企业管理水平，增强企业素质，提高经济效益的科学的管理方法，企业诊断愈来愈为我国广大的企业界人士所共识。尤其是近几年来，随着企业经营自主权的进一步下放和企业被逐渐推入市场。企业诊断象一位保健医生一样，为体质还不强的企业进行了有效的防治，其“声誉”也一浪高过一浪，为有中国特色的企业诊断理论和方法的形成奠定了良好的基础。

企业诊断在我国尽管有了很大的发展，但纵览目前国内有关企业诊断方面的书籍，大多都侧重于一般理论介绍，实务方面的内容很少；讲外部诊断的居多，谈企业自我诊断的较少。同时，不论在我们的理论研究中，还是实际工作中，经常会遇到企业管理者向我们提出一些诊断实务方面的问题，再加上目前我国有诊断资格的人还不很多，所以，我们在理论探讨和现实需要的情况下，编写了这本《企业自我诊

断实务》，主要针对上面的问题突出了“自我诊断”和“实务”两个方面，以期对广大企业经营者的经营管理水平的提高有所助益。

本书由取得日本生产性本部认定经营顾问资格的诊断专家宋绍华教授主编并审定。由于许多要求诊断的企业再三催促，加之我们编写时间仓促，本书难免会出现一些差错，敬请读者批评指正。

编者

1992年3月

目 录

企业诊断的基本理论.....	(1)
企业诊断概述.....	(2)
一、企业诊断的含义.....	(2)
二、企业诊断的作用.....	(6)
三、企业诊断的特征.....	(9)
四、企业诊断的原则.....	(10)
企业诊断的理论依据.....	(12)
一、企业诊断研究的病理.....	(12)
二、企业诊断参照的量标.....	(13)
三、企业诊断思考的营卫.....	(15)
四、企业诊断运用的调蓄.....	(17)
企业诊断实务.....	(19)
一、企业诊断的准备.....	(19)
二、预备诊断.....	(35)
三、正式诊断.....	(42)
四、实施指导.....	(48)
企业自我诊断.....	(51)
企业自我诊断概述.....	(51)

一、企业自我诊断的含义与特点·····	(51)
二、企业开展自我诊断的必要性和可行性···	(51)
三、企业自我诊断的组织·····	(53)
企业自我诊断的基本方法·····	(54)
一、看法·····	(54)
二、听法·····	(58)
三、问法·····	(59)
四、查法·····	(62)
五、测法·····	(70)
六、定法·····	(73)
七、改法·····	(74)
企业自我诊断分析·····	(79)
一、企业经营状况综合分析·····	(79)
二、产品分析·····	(96)
三、系统决策分析·····	(101)
企业自我诊断注意点·····	(111)
一、企业自我诊断的“三注意”·····	(111)
二、企业自我诊断的“四忌”·····	(112)
三、企业自我诊断的“五坚持”·····	(113)
专题企业自我诊断实务 ·····	(114)
企业现场管理自我诊断·····	(114)
企业人事劳务管理自我诊断·····	(124)
企业财务管理自我诊断·····	(132)
企业市场营销自我诊断·····	(144)
企业自我诊断附录 ·····	(151)
企业综合自我诊断表·····	(151)

企业经营者自我诊断.....	(157)
企业自我诊断的着眼点.....	(158)
未来企业管理的特征.....	(163)

企业诊断的基本理论

企业是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。社会主义企业是以生产资料社会主义公有制为基础，以满足社会主义建设和人民日益增长的物质文化生活的需要为目的的企业。社会主义企业的根本任务是在不断提高技术、劳动生产率和经济效益的基础上，完成国家计划，为社会提供产品和劳务，为社会积累资金，为满足人民物质文化生活需要作出贡献。要实现这个任务，企业内部各相互联系、相互作用、相互依存、相互制约的有关部门和环节，必须目标明确、思想统一、动作协调，以适应市场竞争的要求，增强企业应变能力，求得生存取得成长。为此，企业必须要有一套科学的管理办法。

企业管理是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。科学的企业管理是根据社会主义经济规律，为适应现代化生产力发展的客观要求，动用科学的思想、组织、方法和手段，对企业的生产经营进行有效的管理，使之达到或接近国际先进水平，创造最佳的经济效益。它要求在企业管理中，应用科学的切合实际的现代化管理理论和方法，并广泛运用运筹学、系统工

程、电子计算机、现代通信以及其他先进技术手段和方法。其核心是企业必须讲求经济效益。

经济效益是经济活动的有效成果同取得这一成果的劳动消耗和劳动占用之间的比例关系。讲求经济效益就是要求企业在生产经营活动中用尽可能少的劳动消耗和劳动占用，提供尽可能多的符合社会需要的产品。讲求和提高经济效益是社会主义基本经济规律的要求，是企业管理的中心课题和基本任务，是促进企业不断改善经营管理的能力。

提高经济效益、达到最佳经济效果，办法和途径很多，如采用新技术，实行技术改造，提高企业的生产技术水平；改进经营管理，整顿企业管理的基础工作，推行经济责任制，提高经营决策水平和计划管理水平，加强产品开发、生产管理和销售服务等工作；加强职工培训，做好思想政治工作，不断提高职工政治思想和文化技术水平；整顿和加强企业各级领导班子，实行干部的革命化、年轻化、知识化、专业化；有计划有选择地采用现代化的管理方法和手段等。而从当今国内外经济发展的情况来看，积极开展企业诊断，也是提高经济效益的一个简便、易行、省时、高效的好办法。

企业诊断概述

一、企业诊断的含义

企业诊断，是围绕改善企业管理基础工作，增强企业素质，提高经营管理水平和提高经济效益这个中心逐步发展起来的一项新兴的咨询服务事业，是改革开放以来从国外学习

引进的一种新的科学管理方法和开发管理资源的一门综合性的新兴学科。它涉及和运用的知识领域很广，包括生产经营管理学、工业工程学、会计学、统计学、运筹学、系统工程、价值工程、市场学、心理学、情报学等，可以说，它是迄今为止在企业管理方面把现有的卓有成效的各种学科的成就进行归纳和系统化，从而加以灵活运用的一门新技术、新学科。搞好企业诊断，必须要有知识全面、经验丰富的专业人才。

一个企业能否有效地利用有限的资源，生产符合社会需要的产品，不断提高经济效益，是企业能否继续存在和发展的基本条件，也是企业经营管理的中心课题。为此，企业经营者就必须经常不断地分析、研究企业经营管理过程中的各种因素，哪些因素还没有充分发挥其功能，哪些因素还不够完善，哪些因素已经不适应变化了的环境条件需要进行新的探索，从而不断发现企业经营管理方面存在的新问题，根据这些问题，制定出在一定时期内应该达到的既先进又可行的目标，并采取相应的措施，努力实现这一目标。企业诊断，就是为了加速企业经营管理的改善活动而提供的咨询服务。可见，所谓企业诊断，就是由具有丰富的经营管理知识和经验的诊断专家（常被称为“企业大夫”），根据企业的自愿申请，深入到企业现场，把握企业状况，运用科学的诊断方法，通过对企业环境和企业能力的定性定量分析，对企业的经营活动作出综合评价，发现企业在经营管理活动中存在的主要问题，查明原因，提出对策，为提高企业管理水平、技术水平、信息水平，增强企业素质，提高经济效益而进行的一项科学的服务性质的活动。

企业诊断是日本的叫法，西方称企业咨询。咨询与诊断

都是一种智囊活动，目标是一致的，都是指对企业经营管理的评价和建议说的，但在具体应用时，还是有所区别的。咨询是管理者的“外脑”，它是借助于智囊人员输出自己的智慧来扩大领导者大脑的功能。在广泛深入的调查研究基础上，为领导进行决策，提供战略性的建议；回答领导提出的各种问题，会审决策性报告；在领导决策之后提出具体实施方案。而诊断则是指智囊人员亲临企业现场，调查研究，搜集第一手资料，采用科学技术方法，对经营和经营活动进行定性和定量的分析，通过对经营的经济性的评价，发现经营管理方面存在的问题，提出改善和劝告并指导实施的全过程。诊断是咨询的手段，是领导者的“触觉”。诊断来源于医学，因而企业诊断可以形象地比喻为给企业“看病”，它和医生诊治病人有许多相似之处，因而诊断人员被称为“企业大夫”。但对企业来说，企业诊断不仅包含着有病求医的消极意义，而且还包含着“增进健康，提高素质”的积极意义。

由上面的定义可知，企业诊断有三个基本性质——科学性、有效性、实用性。科学性是指企业诊断是一项有组织的科学活动，采用的方法是科学的，同时有一套科学的程序步骤，这些方法步骤都是建立在科学原理指导基础上的。有效性是指企业诊断是通过深入企业的管理现场进行客观的、认真的调查研究，并通过定性定量相结合的诊断分析，从而对企业存在的问题抓得准，原因查得透，改善的措施和对策具体而得力，因此无论是在提高企业管理水平方面还是在提高企业素质方面或在提高经济效益方面都会取得较好效果。这也是国内外大量企业诊断实践所证实的。实用性是指企业

诊断是一门综合性的应用性学科，是从管理学中分支出来的一门“临床”学科，也是一门理论与实践紧密结合的学科。在企业诊断中大量地采用了直观、易懂的诊断分析，因此具有很大的实用性，具有立竿见影的效果。

企业诊断的类型很多，按不同的标准可以归纳为以下几类。

1. 按诊断主体不同分为自我诊断和外部诊断

自我诊断——又叫内部诊断，是基于为企业保守秘密，防止企业的技术、专利外流而采取的由企业内部组织诊断人员但要在外部诊断专家指导下进行的诊断。外部诊断专家在诊断中起着培训、导演、解释、把关的作用。其优点是诊断人员熟知企业的历史发展和现状，能够较快地发现问题，加之精通业务，解决问题也比较容易。缺点是受企业本身条件制约和长期习惯影响，视野不太宽，不容易摆脱框框、跳出企业的小圈子，从客观上去认识和分析企业所存在的问题。

外部诊断——是由企业外部的诊断人员来进行的诊断。着眼于从广度上去发现企业经营管理中的核心问题和关键问题，然后予以处理和解决。其优点是诊断人员往往能够比较客观地认识事物，发现带有本质性的问题。另外，通过诊断企业还可以把其他行业或同类企业某些先进经验交流移植过来，针对企业的具体状况在实践中加以应用；可以最大限度地利用外来专家的知识和技能，推动企业内部经营管理的改善。其缺点是诊断人员对受诊企业情况不太熟悉。

2. 按诊断内容不同可分为综合诊断、部门诊断和专题诊断

综合诊断——从全面调查入手，通过对企业整体的诊断分析来发现企业存在的本质问题，并围绕产生问题的原因，进行各种改善活动。它涉及面广，包括经营活动的全过程，诊断时间也相对较长。由于诊断从整体角度发现企业的病症，如能对症下药，采取适当的措施，则可以从根本上扭转企业的经营管理局面，收到较大的经济效益。

部门诊断——针对企业内部某一部门或某个业务领域进行的诊断活动。它虽然有一定业务范围的局限，但具有时间短、见效快的特点，尤其是对重要部门的诊断，如财务部门的诊断，处理得当，就可取得影响全局的效果。

专题诊断——就某一特定的课题而展开的诊断活动，具有时间性、阶段性的特点。

3. 按诊断对象不同可分为个别诊断和集团诊断

个别诊断——指狭义的诊断，受诊对象是单个的企业，如工厂、矿山、商店、机关等。

集团诊断——以行业或系统为对象的诊断。一般由规模较大的诊断组织进行，其中包括有关诊断的各类人员。诊断重点侧重于企业的经营战略和发展方向。

4. 按诊断时间长短可分为长期诊断、中期诊断和短期诊断

企业诊断时间的长短与企业规模的大小、问题的复杂程度、诊断人员的能力和工作效率等有密切关系。一般情况下，长期诊断为一年以上，中期诊断为半年左右，短期诊断为一个月以内。

二、企业诊断的作用

企业经营管理的^{好坏}，主要取决于企业自身的努力。但

是随着社会的进步，经济的发展，经营环境的瞬息万变，市场竞争的日趋激烈，企业要搞好经营管理，还必须借助于社会的力量。企业诊断的作用归纳起来有以下四点：

1. 通过企业诊断，可以帮助企业排忧解难

理论研究和实践表明，任何一个企业在任何一个时期都不可能没有任何问题，只是由于管理水平不同存在的问题不同。企业诊断的核心就是发现和解决企业经营管理中存在的问题。对先进企业来说，日子好过关难过，效益可以，但环境有困难，遇到各方面干扰比较多，这样就需要通过深化改革、强化管理，在原有的基础上向新的高度迈进，简单地说，就是用“提高”的对策为其排忧解难。着眼于企业未来的发展，旨在使企业更上一层楼；对一般企业来讲，排忧解难所采取的对策和措施应当是“改进”，在原有的基础上使它们加快速度，向先进企业看齐，也就是通过改变现有管理方法，改进管理制度，促使一般企业快马加鞭，赶上先进；对后进企业来讲，是日子难过关好过，经营困难，但外部的干扰比较少，这时就需要从加强基础、提高素质入手，促进它们向好的方向发展。总之，对不同企业要针对忧愁困难的不同，采取不同的方法，达到不同的目标。

2. 企业诊断是推广和普及科学管理知识的好形式

企业诊断之所以是一项科学活动，是因为在企业诊断过程中采用的方法是科学的，它灵活地运用了各种现代科学管理的有效方法，发现企业的问题，分析产生问题的原因，为解决问题提出对策。企业诊断的过程，也就是这些科学管理方法实践运用的过程。通过诊断活动，不仅是帮助企业解决一些具体问题，更为重要的是通过企业诊断把这些行之有效

的方法以及管理的技能、技巧传授给企业，从而使这些科学的方法得到有效的普及、推广和运用。建国以来，我国企业管理有一套比较成功的经验，但总的状况是步子小，发展慢，关键在于管理人员素质不高，生产经营管理水平较低。通过企业诊断，企业管理人员可以从中获得一次很好的锻炼，是一种较好的学习管理、掌握科学方法、进行在职培训的形式。这也是由企业诊断的服务性决定的。

3. 企业诊断是增强企业素质的重要手段之一

全面增强企业素质是企业面临的一项艰巨而重要的任务，现有企业中存在的这样那样的问题归根结底是因为企业素质不高所造成的。尤其是随着有计划商品经济的发展，企业要适应环境的变化求得生存与发展就必须有较强的素质。企业诊断由于在改善经营管理上下功夫，挖掘企业内部潜力，加强企业管理基础工作，提高企业经营管理水平，因而可以不断增强企业的素质。在企业素质中，科技素质是经济素质的基础，而人的素质又是企业素质的关键，因此要提高企业素质首先要提高人的素质，要把人内涵的潜在的积极性通过深化改革挖掘出来，这也是改革之本！把企业诊断和培训教育结合起来，有助于人的素质的提高，有助于企业整体素质的增强。

4. 企业诊断是提高企业经济效益的有效途径

提高企业经济效益是企业经济活动的最终目的，也是企业的根本任务。提高效益的途径是多方面的，企业诊断是众多途径中有效的一个。这是因为企业诊断是在不增加或少增加投入的情况下通过加强管理，挖潜、革新、改造来提高企业的经济效益，它是通过走内涵的道路来实现的，对于当前

资金紧张、能源原材料困难、成本上升的企业更具有现实意义。摆脱困境，走出低谷，不走这条路不行。

总之，企业诊断对于辅助领导决策，普及科学管理，解决疑难问题，提高经济效益有着积极的作用，是一种科学、有效的管理手段。

三、企业诊断的特征

企业诊断作为科学决策的基石和依托，具有下列特征：

1. 诊断本质的服务性

诊断的形式名目繁多，但其本质特征是为领导决策服务，在科学决策中居于辅助地位。诊断遵循事物发展的客观规律，对诊断课题进行周密的调查研究，系统地占有信息资料，分析综合、提炼深化，为领导决策提供有价值的诊断建议。诊断可以通过各种渠道，采用各种方法去帮助决策者，影响决策者，但无论如何不能“喧宾夺主”代替决策者；诊断可以充当参谋的角色，但不能担任司令；诊断应有独到的研究和超脱的见解，而不应是领导意图的简单阐述。

2. 诊断性格的独立性

客观、公正、无私体现了诊断的纯洁性。任何诊断建议都必须以科学真理和客观事实为依据，决不仰人鼻息，不受人颐指气使，不违背科学良知去曲意逢迎。诊断的独立性是诊断科学性的体现，是提高诊断质量的主要原则和根本保证。根据诊断课题的需要，诊断机构独立拟定研究方案，独立进行调查研究，独立制定诊断方案，独立进行预测和可行性研究。诊断倘若失去了独立性，也就失去诊断存在的意义。正是由于独立性，才使诊断事业得以独立存在和发展。

3. 诊断策略的多元性

要提高诊断工作的质量，获得最佳的诊断效果，诊断必须具有多样性、多方位、多思路、多方案，诊断建议不患多，唯怕平庸，有比较才有鉴别。不论亲疏和声望如何，唯以诊断建议的价值为准绳，若用集中统一的要求来对诊断加以限制，诊断就失去了本来的面目。

诊断策略的多元性，反映了事物的复杂性，体现了诊断的科学性。为此，一个诊断课题，可以由几个诊断单位同时承担，以便集思广益，使决策者站在总揽全局的高度，进行充分的分析比较，或择优选择，或综合成一，或吸收各自的精华重新组合，以取得最佳的诊断方案。只能“唯成”，只准“唯上”的诊断，是不可能获得成功的。

4. 诊断特色的智能性

诊断是艰巨复杂的智力劳动，是对属于未来范畴的动态研究。围绕诊断课题，通过人才共享，从战略到战术，从宏观到微观，从长远到目前，从全局到局部，从经济价值到社会效益，广泛收集信息，对事物未来的发展趋势作出定性和定量的分析。

诊断的智能性要求诊断人员具有真才实学、远见卓识，并且具有多方面的能力。理想的诊断人员应是“通才”和“杂家”。他们在诊断中是设计师，对未来进行总体描绘，是“医生”，能诊断“病情”，会开“药方”，药到病除；是顾问，有知识、技能和经验，可为领导提供咨询；是专家，可以帮助企业解决专门问题；是仲裁人，有助于解决种种矛盾和冲突；是教育家，对有关人员进行科学与管理的再教育。

四、企业诊断的原则

搞好企业诊断，应遵循以下原则：

1. 自觉自愿，实事求是，密切合作

企业诊断是面向企业，为企业服务的，要求企业从现状调查，商定诊断课题，提供所需数据、资料，寻找原因，明确问题，拟定改善方案，制定落实措施等过程都必须给予密切配合和大力支持。企业如果没有要求诊断的愿望，单靠行政命令是不会奏效的。在诊断过程中，诊断人员必须中立局外，亲临现场调查研究，亲自分析各种情况和数据，掌握第一手资料，尽量用数据说话，用事实说明问题，切忌概算、估计、主观臆断。企业提供情况和反映问题也必须一是一，二是二，不能弄虚作假，讳疾忌医。诊断双方必须以诚相见，搞好合作，如果认为企业诊断会魔术般地创造出奇迹，有了诊断人员，企业领导就可以高枕无忧了，那就大错特错了。

2. 内涵为主，系统协调，讲究效益

企业诊断要把立足点放在企业现有的人、财、物基础上，从企业的实际出发，通过企业内部的挖潜、革新、改造，向管理要效益。同时，要注意企业是一个有机联系的整体和系统，对企业诊断要有全面性、连续性和系统性；注意经营管理中各种机能的协调平衡，做到企业内外环境的协调一致，通过诊断使企业获得最佳的整体经营效益。这就要求诊断人员在解决问题时要考虑其可能性，要重视解决问题的效果，着眼于重要而又易于解决并能取得效果的问题。

3. 突出重点，培训教育，着眼未来

企业经营管理中的问题错综复杂，进行企业诊断，必须根据诊断的目的要求，在各种问题中找出影响全局、急需解