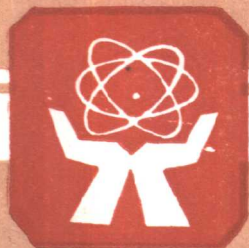


《现代企业经营管理》丛书之六

企业经营之诊断法



中国管理现代化研究会

现代经营管理丛书（六）

企业经营之诊断法

QI YE JING YING ZHI ZHEN DUAN FA

《现代经营管理丛书》编辑组

中国管理现代化研究会

一九八六·北京

前 言

在现代社会中，一个企业要在激烈的竞争中自强不息地生存下去，就必须在经营管理上寻求突破口。现代企业的经营实践告诉我们，企业实力的削弱或在经济上遭受损失，在许多情况下并非技术水平不高或装备条件不良所致，而由于管理上的种种失误酿成。可见，管理是一种无价资源。出色的经营管理是企业腾飞的起点，它将给企业带来活力、带来高经济效益、带来强大的竞争力。

中共中央《关于经济体制改革的决定》明确指出：“为了从根本上改变束缚生产力发展的经济体制，必须认真总结我国的历史经验，认真研究我国经济的实际状况和发展要求，同时必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法”。现代的企业必须具备现代经营管理的能力。今天，那些雄居在经济体制改革前沿阵地的企业家和改革家们正在注意汲取国外企业经营管理的最新经验，并结合我国国情，摸索出具有中国特色的管理方法，使企业面貌焕然一新。为了使这方面的信息传送到千千万万个企业家的手中，我们谨将近年世界畅销的经营管理新书和有影响的评述文章精选荟萃成一套《现代经营管理丛书》，以使读者能通过这一窗口瞭望世界，了解国外现代经营管理的最新动向。借鉴其成功经验，用管理现代化的方法和手段搞活企业。

为了满足企业管理的实际需要，我们重点选编了配以生

动实例的、通俗易懂、切实可行的管理经验，并从企业的战略决策、生产诊断、市场销售以至人事管理等方面尽量展示出企业经营管理的全貌。

编辑这样的丛书，我们还是初次尝试，定会存在不足之处，恳请读者给予指正。

《现代经营管理丛书》编辑组

一九八六年

目 录

前言	(I)
日本的企业诊断	(1)
日本企业经营诊断概述	任文侠 (6)
日本企业诊断在经营管理现代化中的作用	侯庆轩 (26)
中小企业经营管理自我诊断提纲	(33)
日本企业的概况诊断	李思非 (42)
日本企业的生产诊断	田 辛 (58)
日本企业的质量管理诊断	鲁 光 (75)
日本市场销售诊断	李玉潭 (81)
日本企业的劳务诊断	侯庆轩 (94)
日本企业的财务诊断	侯庆轩 (107)
日本企业的车间诊断	侯庆轩 (124)
诊断报告和诊断后指导	吕有晨 (136)
企业经营诊断的课题选定	高淑英 (147)
日本专家为我们进行企业管理诊断	赵纯如 (155)

日本的企业诊断

日本的企业诊断在改善企业经营管理方面所起的作用很大，颇受日本企业界，尤其是中小型企业欢迎。日本政府对企业诊断也十分重视，把这项业务看作“振兴中小型企业政策”的有力支柱。

按日本现行企业诊断制度规定，企业诊断可分三类：一，对各个企业单位分别进行的诊断，称为个别诊断；二，对同一系统、同一行业、同一地区或某条商业街进行的诊断，称为集体诊断；三，对申请或已经接受政府、地方贷款从事现代化建设的企业，对准备合并联营的企业以及企业或设备转让者进行的诊断，称为促进现代化诊断。后者与前二类交叉进行时，如商业街诊断，其内容若系现代化建设方面的，则又称为商业街现代化诊断。上述三类诊断，如果是由国立、公办的企业诊断机构负责进行的，称为公共诊断，例如由通产省中小型企业厅所属中小型企业诊断协会进行的诊断；如果是由民办、私营的机构进行的，称为民间诊断，例如由日本生产性本部经营咨询部、上原诊断研究所进行的诊断。

在个别诊断中又分综合诊断与部门诊断。综合诊断是对企业的全部经济活动进行的诊断；部门诊断是对企业下属职能部门进行的诊断，如人事劳务诊断、经营组织诊断、生产管理诊断、财务会计诊断、市场诊断等等。一个企业既可要求综合诊断，也可只要求一个或两个以上部门诊断。不过，

据日本中小企业厅调查，在申请诊断的企业中，70%要求综合诊断，其中尤以制造业所占比例最高，达74%。

任何诊断机构都必须按日本政府 1963 年 第147 号法令的规定办事，即：企业诊断面向所有企业，但必须由企业主动申请，任何诊断机构不得强制进行；诊断后提出的改革意见是否付诸实行，应由企业决定，不受诊断机构约束；凡诊断中涉及企业内部机密或经营情报，不准用作他途，以保障受诊企业的权益。

诊断机构须在上述规定之下，按下述步骤开展工作。

一、企业提出申请，并如实填写企业基本情况调查表，如企业拥有的资金、不动产、人员配备、经营计划、以往业绩、面临问题等均须逐项填写。二、诊断机构受理后即根据企业填表的内容，结合该企业提供的各种资料，如资产负债表、损益计算书，进行预备性调查，初步确定诊断的内容及重点。三、签订合同，明确规定双方所应注意的事项。其中主要的是企业方面必须保证所填表格内容如实无误，诊断机构必须保证绝对保密。四、根据预备性调查的初步结论，选派合适的诊断士组成诊断组，并指定组长负责全部诊断工作。诊断组组成后即与企业协商诊断时间，进入企业现场，进行现场调查，务须准确把握企业的实际情况，核实初步结论是否与现场实际情况相符。各诊断士须在核实无误的情况下拟定改革方案。五、由诊断组组长汇总整理分析各诊断士提交的改革方案，综合平衡，最后确定向企业提出的方案。六、企业如需诊断组留下协助改革时，诊断组即主动深入现场指导改革方案的实行。

此外，如果诊断的问题并非企业内部管理上的缺陷，而

属于外界的因素，如经济政策、金融政策等非企业所能解决的问题，诊断机构有向政府反映的义务。

关于诊断效果，据1979年调查，在接受诊断的企业中约有82%大有起色或有所改进，效果不明显或更加恶化的约占12%，其余6%情况不明。

日本为企业诊断病情的“医生”，名目繁多，约有150种，诸如诊断顾问、诊断员、经营指导员、咨询指导员等等。凡经国家考试合格，取得证书者，统称为“诊断士”。1977年日本取得诊断士资格的约有三万人。其中，由中小企业厅培训的便有7,360人。

日本通产省登记录用的诊断士，必须具备下列条件：
一、有系统的经济、经营管理、法律、财会、心理学、未来学等学科知识；二、有丰富的经营管理实践经验；三、有分析问题、提出富有创见的改革措施的能力；四、为人正直，既不趋炎附势，也不以强凌弱；五、为人可靠，能为受诊企业保守机密；六、必须受过诊断专业训练。

培训这种诊断士的机构不少，以日本生产性本部为例。该部于1958年起即开始举办企业诊断讲座，学制一年，集中膳宿。已举办了23期，共培训出1,340人，1981年举办第24期。其招生条件为：年龄在25~50岁之间，具备大学毕业或同等学历，且有两年以上实际工作经验。符合这些条件的还须经过考试。考试科目为经营学、部门管理、外语。任课教师大多数是大型企业里经验丰富的人士、大学经济学教授，以及该部内部的诊断专业人员。教学内容为①企业经营管理概论；②生产管理；③市场管理；④人事劳务管理；⑤财务管理；⑥情报信息系统；⑦经营策略与长期计划。在学习期

间组织六次诊断实习，其中有两次为综合诊断实习。学习成绩合格者，发给证书；成绩优秀者可望被日本生产性本部经营咨询部录用，成为专职诊断人员。

日本的企业诊断已有卅余年历史。在四十年代末、五十年代初，即已初具规模。1963年，日本政府制定出“中小型企业合理化管理法”，并设专门机构统一管理企业诊断之后，日本的企业诊断逐渐制度化、标准化，迅速发展起来。诊断实践的发展，推动了学术研究的研究。专业性刊物《企业诊断》杂志应运而生。1968年初，日本企业诊断学会宣告成立。进入七十年代后，尤其是1973年石油危机爆发之后，世界经济滞胀，日本经济也卷进漩涡，企业界面临新的困难。为摆脱困境，以求企业生存与发展，日本企业界对企业诊断的要求更为迫切，呼声日高，企业诊断的水平也有了新进展，从微观的诊断发展到对整个社会经济的宏观诊断。据日本学者预测，八十年代企业诊断将围绕下述各点展开：①长期经营战略；②企业、各种团体、机关的组织规划，职务分析，以及政府机构、教育机构这些非营利单位工作情况；③企业对社会的责任，环境问题；④职工劳动保护；⑤企业警卫、安全；⑥自动化及电子计算机的使用；⑦应付日益强调的“用户第一主义”的策略。

关于企业诊断是否已经成为一门学科——“企业诊断学”，日本学术界尚无定论。日本企业诊断学会于1975年曾就此举行专题讨论，亦未取得一致意见。问题焦点在于企业诊断在方法论上还不足以形成独立学科。因此，尽管日本的企业诊断在国际上别树一帜，但直至最近日本出版的书刊还认为，企业诊断在理论上是以十九世纪末廿世纪初美国泰

罗为代表的“科学管理理论”的继续和发展；企业诊断的发源地是美国顾问管理工程师协会（ACME: Association of Consulting Management Engineers）。

（鱼金涛 编译）

日本企业经营诊断概述

·任文侠·

运用企业诊断整顿和改善现有企业，是战后日本企业经营管理的一条重要经验。美国把企业诊断称为企业管理咨询，早在三十年代就开展了这项工作。日本是从五十年代开始引进美国企业管理咨询的，接着就广泛地设置了机构，大力地培养了咨询队伍。据统计，1980年日本中小企业的各种咨询人员共有34,711人。日本生产性本部是专门从事企业诊断的机构之一，它从1955年成立以来，到1980年为止，所组织的咨询活动就有2,508件，对改善日本企业的经营管理起了很大的作用。

日本的企业诊断虽然是仿效美国的，但它在诊断的实践和理论方面都有所发展。日本不仅开展企业的诊断活动，及与诊断直接联系的经营教育，而且还经常开展企业诊断的理论研究工作。随着经营实践的日益丰富和诊断理论的逐步完善，日本的企业诊断将成为一门独立的学科从经营学中分离出来。

企业诊断的涵义和意义

(一) 企业诊断的涵义

什么是企业诊断，为什么日本在经营学中一般不用经营咨询，而用企业诊断这个术语呢？这是因为日本的经营学者通常把企业比喻为人体，要了解人体的健康情况，需要进行诊断，而要了解企业是否有问题，也需要进行企业诊断。企

业诊断与人体诊断相比，大体是类似的。人体诊断，先要看该人是否健康，如果有病，要找出发病的部位和原因，然后根据病情下结论，开处方医治；而企业诊断，也是先要把握住企业的现状，找出经营上的问题所在，然后提出建议，改善企业经营管理。由于人体诊断在医学中属于临床部分，日本经营学者又把企业诊断比喻为经营学中的临床医学。

在人体诊断时，病是以生理异常的症状表现出来的，它和症状的关系非常明显；可是，企业的“病”与症状的表现不是直接的，而是通过企业成员的行动和态度间接表现出来的。由于企业成员之间存在着利害关系和感情的冲突，所以“病”和症状的关系也是很复杂的，诊断者必须在这种复杂而矛盾的症状中找出企业的问题。还有，在写人体诊断评语时，一般是以规定的健康标准为标准；而写企业诊断的评语时，却没有这种固定的标准。由于构成评价标准的经营条件不固定，即使同一企业也可能有不同的标准，这样，企业诊断的结果也就不同了。

但在诊断实践中企业诊断与人体诊断还是有差别的。比如，人体诊断必须到现场测定血压和体重，进行听诊、敲诊和其他诊察，并根据诊察资料 and 情报直接下判断，开处方；而企业诊断则不同，它不是直接借助有关企业的财务状况、经营状况的资料和情报就能下判断的，必须对这些资料 and 情报进行经营分析，才能提出改善企业经营管理的“处方”。同时，由于企业诊断所用的资料受多种因素的影响，易于变动，难于把握，所以，企业诊断往往要比人体诊断复杂得多。

从医疗过程来比较两种诊断也有很大的差别。在给人治病时，由于人的生理条件大体相同，用药反应也很相似，

所以，同样的病症大体上可以开同样的处方，采取同样的治疗方法；而给企业“治病”则不同，由于各个企业的条件和手段相差很大，即使是同样“病症”，其治疗方法也不一定相同。例如，企业同样缺少自有资本，大企业可以通过发行股票从证券市场筹措资本，而中小企业就不行；建议企业改善的同样措施对甲企业有利，对乙企业就不一定有利；甲企业成员拥护，乙企业成员可能反对。这种情况往往使诊断人员陷于苦恼状态。

同时，企业诊断较之人体诊断不仅诊断对象本身复杂，而且所采取的“医疗方法”还受各种条件限制。例如，经过诊断所查出的问题，产生于企业内部的靠改善企业的经营管理是能够解决的，而有些产生于企业外部的的问题，由于受社会经济体制和各种社会条件的制约，要解决这些问题，光靠企业自己不行，尤其是对中小企业更是如此。因此，把企业诊断同人体诊断等同起来是不妥当的，前者要比后者复杂得多。

诊断和咨询在涵义上并无区别，在我国说来只是译法不同，其内含都是指对企业经营管理的评价、建议说的。不过日本在具体使用这两个词时是有所区别的。诊断多半是用于诊断者亲临企业现场搜集第一手资料，并提出改善经营管理建议的场合；而咨询多半指经营顾问根据受诊企业提出的资料，建议改善企业的经营管理。因此，企业诊断所取得的资料是直接的，诊断者可根据诊断需要主动索取和到现场调查资料；而企业咨询所用的资料是间接的，咨询者只能囿于这些资料进行口头咨询。所以，日本用企业诊断这个术语还是有其具体涵义的。

可见所谓企业诊断，就是企业诊断人员到受诊企业现场，直接进行调查研究，主动掌握第一手资料，进行综合经营分析（定量的和非定量的），找出经营上存在的问题和对社会的影响，提出改善经营管理的建议，并在执行中进行指导，以实现提高企业经济效益和履行“社会责任”。

（二）企业诊断的意义

（1）不断地提高企业的“科学管理”水平。战后初期日本绝大多数企业都推行“科学管理”，但与美欧企业相比也还有一定的差距。为了改变企业的落后局面，加速经营现代化步伐，当时日本对有问题的和落后的企业，就借助于企业诊断，改革经营管理上一些不合理的地方。它们在进行企业诊断时，以“科学管理”为尺度，诊查企业的经营管理制度，人、财、物的使用定额和经营者的经营能力等，对诊查出来的问题，提出改善企业经营管理的建议，大大促进了“科学管理”制度在企业中的推广和普及，一改企业经营落后的局面。

（2）在企业中逐步推广“现代管理”制度。日本经济进入高速发展时期以后，对企业诊断并不以达到“科学管理为满足”，而要求逐步推广“现代管理”制度，并把在中小企业中推广“现代管理”制度作为企业诊断的一项经常性任务。因此，在诊断过程中，经常把研究操作方法和作业水平扩展到研究科学组织方面，随时吸收科技方面的新成就，充分利用运筹学、系统工程和电子计算机等科技手段；与此同时还强调从社会学、心理学的角度研究管理，重视社会环境和人群关系等等对提高工效的影响。

（3）诊断有助于提高企业的经济效益。企业诊断的目

的在于保证、挖掘和提高企业的经济效益。如何实现这个目的，除了直接提高企业收益能力和收益率外，必须正确地处理收益与经济增长的关系，必须保证企业有稳定提高的劳动生产率。因为企业的经济效益若与经济增长相脱离就会失掉其稳定性，而没有劳动生产率的提高也就实现不了经济增长。所以若保证企业提高经济效益，必须确定经济增长和劳动生产率提高的有效措施，而经营诊断正是能提出这种措施的有力的手段。

(4) 诊断可以不断改善企业的素质。企业诊断的作用范围决不止于给企业“治病”，更重要的是从根本上改善企业的素质，这是解决企业问题的关键。要改善企业素质，必须提高企业综合的经营管理水平，必须在提高企业的收益能力、增长率和劳动生产率等方面都有保证；同时还要有一套最新的经营管理制度，有一批事业心很强的经营者，有一个良好的厂风，等等。具备了这些条件，即使企业迁到市场和环境变化，也能维持下去。而这些问题恰恰是企业诊断的重点，并且作用又比较明显。

此外，日本企业诊断一般需时较短，发现问题和制定改善方案较快；同时，借助于企业诊断，还可提高交易对方或金融机构的信用，增强本企业职工的信心，等等。总之，在日本，企业诊断已成为改善企业经营管理，提高生产率增强竞争能力所普遍适用的方法。这种方法在大企业中，由专家领导企业，机构健全，经营诊断除靠内部人员解决外，偶尔也吸收外部专家和教授参加。而中小企业由于经营者多半缺乏企业管理的全面知识，加上问题较多，为了在激烈的竞争中求得生存和发展，迫切需要运用诊断方法。来改善经营管

理；同时，由于这些有问题的中小企业诊断力量不足，它们的诊断工作无疑都要委托外部专家进行。至于无问题或问题较少的企业，为了不断地改善其素质一般也都需要进行诊断工作。

企业诊断的种类

企业诊断从不同角度可以划分为许多种类：

（一）按诊断主体分类（即由谁来进行）；从诊断主体的角度，可以分为自己诊断和他人诊断。所谓自己诊断就是受诊企业自己诊断自己；他人诊断就是受诊企业由外部人员进行诊断。自己诊断的好处是易于保守企业秘密，但由于中小企业诊断能力不足和受内部利害关系制约，自己的刀割不了自己的把，企业诊断往往都求助于外部。当然对大企业来说，由于自身诊断能力强，除特殊情况外，一般是由自己诊断的。

在外部诊断中又可分为关系者诊断和第三者诊断。所谓关系者诊断是指母公司对子公司或对外协工厂的经营指导，或者指银行对其交易对象所进行的经营咨询，这都是对相关企业的进行的外部诊断。关系者很熟悉受诊企业的情况，具有适应情况进行诊断的好处，但是也有受其利害关系束缚有损于公正诊断的地方。至于第三者诊断，是由完全没有关系的第三者进行的外部诊断。它与受诊企业无利害关系，易于做出公正的诊断。所以，第三者进行的外部诊断是完全必要的。

第三者诊断还可以进一步分为民间诊断和官方诊断。日本的民间诊断是以经营顾问的形式从战后开始活跃的。多半适用于中小企业。但由于费用的关系，这种外部诊断在中小

企业中往往很难进行。于是作为日本中小企业政策的一环，官方或公共团体开始对中小企业采取无偿诊断制度。一方面对无力支付诊断费的中小企业给以各种形式的支援，同时还给经营顾问这种新的职业以应有的社会地位和经济扶助。

（二）按诊断客体分类（即诊断对象）：按诊断对象可以划分为个别诊断和集团诊断。个别诊断是以单个企业为对象的，而集团诊断则是以企业集团为对象的。个别诊断又分工厂诊断、矿山诊断、商店诊断和工会诊断4种；集团诊断则分为行业诊断、产地诊断、工业区诊断、商店街诊断、地区商业诊断和系列诊断等6种。

（三）按诊断内容分类：根据诊断内容的不同，可以分为普通诊断与特别诊断，而普通诊断又可以分为综合诊断、部门诊断和项目诊断。综合诊断是指在工商等企业诊断中对企业的所有部门进行综合地调查研究，并提出概括性的改善建议而说的；部门诊断是指就企业的某一个部门，例如生产、劳务、财务等部门所进行的调查研究，并提出改善建议说的。此外，对特定经营计划研究它是否可行，从而对其某个项目（如借入能力和投资效果等）所进行的调查研究和最终结论，即所谓项目诊断，也属于普通诊断的一种。一般说，在企业经营上的问题往往同企业经营的全面情况有关，所以要进行综合诊断；而为了明确问题的具体所在就必须进行部门诊断，即对经营基本部门：生产部门、采购部门、销售部门、财务部门、劳务部门和事务部门等以及某些特定项目所进行的诊断。以上各种诊断都属于普通诊断。至于特别诊断，根据要点规定，其对象是从业人员一般不满30人的工厂，经营者是由个人或同族结合的，经营各部门的管理尚未