

高等学校文科教材

企业诊断学

主编 夏伯忠



企 业 诊 断 学

主 编 夏伯忠

副主编 高 闯

潘国臻

刘力钢

辽 宁 大 学 出 版 社

一九九〇年·沈阳

责任编辑 张春光
封面设计 邹本忠
责任校对 郭乐明

企 业 诊 断 学

主编 夏伯忠

辽宁大学出版社出版发行
(沈阳市崇山中路66号)
丹东日报印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 16.5 字数: 390千
1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷
印数: 1—6,000

ISBN 7-5610-0987-9

F·154 定价: 5.90元

前 言

《企业诊断学》一书，是受国家教委的委托，组织有关高等院校编写的。它是高等院校统编教材之一，供工业经济或企业管理专业本科教学使用，也可作为培训企业管理与诊断人员的教学参考书。

企业诊断作为一种管理咨询实践活动，已经有上百年的历史了。但它作为一门专门的学科还相当年轻。从60年代初算起，至今不过三十年的历史。企业诊断学研究的历史虽然短暂，但发展较快。目前，在西方特别是在日本，企业诊断学已同企业管理学、管理经济学等学科一起，被列为工商管理或企业管理专业的必修课。

在我国，党的十一届三中全会以后，随着经济体制改革的全面展开，一些高等院校的有关专业陆续开设了《企业诊断》或《管理咨询》课程。但迄今为止，还缺乏一部较为系统和适用的教材。为适应这一需要，我们承担了这部教材的编写工作。在编写过程中，我们力求从中国企业改革的实践出发，从中国企业管理所面临的问题出发，较系统地阐述企业诊断的基本原理、原则和方法。考虑到与企业管理学课程的衔接，我们将《企业诊断学》分为企业诊断总论、企业总体诊断、经营管理诊断和生产管理诊断四个部分，没有过多地考虑体系的独特、新颖，而是强调它的系统性、适用性和连续性。我们期望本书能对广大师生和企业管理与诊断人员的学习和实践有所帮助。但是，如何进行企业诊

断，特别是如何结合中国企业的实践进行企业诊断，还是一个需要不断探索的新课题。本书只是我们从事企业诊断教学与研究工作的初步体会，从体系到内容都很不成熟，有待于进一步修改和提高。我们深信，在广大师生和实际工作者的共同努力下，企业诊断学一定会日臻完善。

本书由夏伯忠教授任主编，高闯、潘国臻、刘力钢任副主编。编写单位有：辽宁大学（主编单位）、中国人民大学、复旦大学、上海财经大学、杭州大学、沈阳大学、成都大学、山东经济学院、贵州财经学院、北京民航管理干部学院、哈尔滨管理干部学院、齐齐哈尔轻工学院、辽宁工运学院、长春光机学院、安徽工学院等15所院校。参加编写的人员和分工如下：第一章夏伯忠、第二章刘力钢、第三章王太义、第四章薛洪敏、第五章王阳、第六章潘国臻、第七章张建文、郝红、第八章李德明、第九章沈炳熙、第十章朱敏、金麟、第十一章夏伯忠、侯振华、第十二章高闯、第十三章潘国臻、第十四章王宇、第十五章刘力钢、第十六章宋培林、石光复、第十七章邹川。

各章初稿写出以后，由夏伯忠、高闯、刘力钢三人，对全书进行了修改和编纂。潘国臻副教授担任该书全部图表的整理和绘制工作。

本书在编写过程中，得到了国家教委高教司财经政法处、济南市政府办公厅、吉林人民出版社、辽宁大学出版社等单位的大力支持；朱洪涛、沈明德、张春光等同志为本书的组织与出版作了大量工作。我们在此一并鸣谢。

目 录

第一篇 企业诊断总论

第一章 企业诊断概论	(1)
第二章 企业诊断的原则与程序	(23)
第三章 企业诊断报告书的编制	(60)
第四章 企业诊断人员与组织	(76)

第二篇 企业总体诊断

第五章 企业素质与活力诊断	(95)
第六章 企业行为与机制诊断	(135)
第七章 管理组织诊断	(161)
第八章 管理基础工作诊断	(189)

第三篇 经营管理诊断

第九章 经营战略诊断	(225)
第十章 市场营销诊断	(247)
第十一章 财务管理诊断	(279)
第十二章 经营效益分析与评价	(305)

第四篇 生产管理诊断

第十三章 生产组织诊断	(347)
第十四章 劳动管理诊断	(380)

第十五章	质量管理诊断.....	(415)
第十六章	设备管理诊断.....	(450)
第十七章	物资管理诊断.....	(488)

第一章 企业诊断概论

企业诊断是一门重要的应用管理科学。努力学习企业诊断的基本知识，积极从事企业诊断的实践活动，是为了改善企业管理，强化经营机能，更好地实现企业的经营目标。

文章将概括地说明企业诊断的作用、性质和功能，企业诊断的产生和发展过程，企业诊断学的研究对象、方法和学科体系等问题，以便对企业诊断有一个总体的了解。

第一节 企业诊断概述

一、企业诊断的概念

企业同一切有生命的机体一样，在运动过程中，会发生各种各样的疾病。只有及时诊断，正确治疗，才能推动企业健康发展。企业诊断就是一门诊治企业疾病的科学，它是由具有丰富企业管理知识和实际改善经营管理经验的专家，亲临企业现场，与企业经营管理人员紧密配合，运用各种科学方法，找出企业经营管理中存在的问题及其原因，提出切实可行的改善方案，并帮助指导实施，以谋求企业兴旺和发达的一种改善经营管理的活动。也可以简明形象地说，企业诊断就是企业经营管理专家给企业治病。它同患者请医生治病一样，一个企业经营管理不善，就可以请企业诊断师来诊治，及时消除企业生产经营中存在的问题，使

企业经营管理得到改善，救活企业。

经营管理的实践表明，企业经营管理不善是普遍的，有的甚至达到威胁企业生存和发展的程度。因此，企业应该经常用诊断的方法改善管理。有的企业改善一下经营管理方法，就可大幅度提高经济效益；有的改变一下市场战略或市场目标，企业就兴旺起来；有的改变一两种产品结构，企业就活力倍增。这一事实已被经营者视为成功经营的秘诀。

企业诊断属于现代经济管理范畴，其含义就是对企业进行健康检查与疾病诊治。企业诊断这个术语，是企业拟人化并同疾病诊治相结合的一种比喻。企业是国民经济的细胞，是一个独立的商品生产者和有活力的经济实体，是有一定的权利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。企业也是一样，它必须有强健的经营素质，才能有旺盛的经营力，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，下处方治病，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的各种故障，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。

二、企业诊断同企业咨询的关系

企业诊断，作为一种管理技术，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，作为一种改善企业经营服务的“企业咨询”活动而发展起来的。由于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，已经成为由政府直接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，也可以译为请教、顾问、诊断、协商、鉴定等几种意思，并不专指咨询。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（英语称Con-Sulting Service，日语称コンサルティング・サービス）。企业为解决经营管理中存在的问题，可以向咨询公司提出询问，由咨询公司给以论证或提出解决问题方案，但并不一定负责帮助企业实现这个方案。咨询是一种纯服务性的营业活动，企业要向咨询公司支付一定的费用。目前咨询已经成为世界范围广为盛行的信息行业。

二十世纪五十年代，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。于是，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

负责培训实施改进方案的人员，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。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，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起着重要作用。

综上所述，为了符合客观实际，应该把那种混杂性、笼统性的企业管理咨询称为咨询，而把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。

显而易见，对于一个以生产资料公有制为主体的社会主义国家来说，为了提高企业素质，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相结合的企业诊断制度，就更为必要。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 企业诊断的产生和发展

一、企业诊断产生的必然性

企业诊断是商品经济发展的产物，是社会生产力发展的必然结果。

给企业治病的诊断师和企业诊断机构的形成和发展与给人治病的医生和医疗机构的产生与发展具有相似的过程。原始社会，人类完全受自然力所支配，生老病死几乎完全没有抗御的能力。当生产力有所发展以后，人们学会了种植，实现了人类社会生产方式的第一次巨大变革，进入了农业社会。于是人们也进一步提高了征服自然的能力，在防病医病方面也就不断发现许多方法，如用热敷退烧，用姜水去寒……。诸如此类的防病，医病方法愈来愈多，以至发展到防病医病的知识是一般人所不能全部掌握的程度。这时，一些对医病方法有深入研究的人，便从务农的职业中游离出来成为医生。当社会生产力再进一步发展，为了保障人类生存和社会安定的需要，便产生了社会医疗机构。于是医生才象今天这样，作为一种社会的崇高职业，为人类生存、文明和进步服务。

企业诊断也有类似的发展过程。最早在手工业作坊和小商品生产时代，企业凭传统的管理方法完全可以维持。制鞋作坊不景气可以制帽；经营绸缎维持不下去可以卖小百货；盐店倒闭可以卖粮；酒馆支持不下去可以开茶馆等等。这时企业经营好坏的后果，没有倾家荡产的威胁，更没有跳楼自杀的必要时。当社会经济进一步发达，工业企业成为大机器工业体系的组成部分，商业企业形成综合型商店或公司，企业管理就复杂化了，再不是每个企业主都能管理得好的了。于是管理作为一种专门职业而分离出

来。不仅如此，随着经济的发展，企业经营环境的复杂化，专职管理人员单凭自己的经验也不能满足企业发展的客观需要。于是，一批对管理造诣颇深的专家，就专门从事企业管理改善活动，成为企业的“经营顾问”或“企业诊断师”。这样，由于生产力的高度发展，企业经营环境的复杂化，要求企业管理改善活动作为一种社会行业和政府管理经济的职能而存在，咨询公司、诊断公司便应运而起。国家政府也相继建立起专门从事改善企业经营活动的企业诊断指导机构。企业诊断逐步发展完善，形成一种政府管理企业的制度，成为科学组织社会生产力发展和调节生产关系的有力手段。

二、资本主义企业诊断的演变过程

纵观世界，资本主义国家企业诊断活动的发展过程，大体经历了三个阶段。

（一）局部诊断阶段

这个阶段是从20世纪初到40年代末，大体经历了40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。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、会计记帐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，即从1901年泰罗（Frederick w · Taylor, 1856—1915年）辞去企业经营职务以后，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 Gont, 1861—1919）、吉尔布雷斯夫妇（Frank B · Gilbreth, 1868—1924、Lilian M · Gilnne, 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、法国的法约尔（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专家。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，作为企业诊断的机关。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20世纪50年代初到60年代末期，历时约20年左右。

第二次世界大战以后，特别是从50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企业经营家，也不能不感到

情报信息的匮乏，经营管理知识和经验的不足，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，就更加普遍地感到提高企业经营管理水平是企业生命攸关的问题，迫切需要社会上有经验的经营管理专家帮助他们改善经营管理，提高劳动生产率，提高经济效益。于是，便出现了世界范围的企业诊断热潮，使企业诊断由局部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，即从单纯专门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总体的改善，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，从对中小企业的诊断发展到对大企业的诊断、产地的诊断、工业区的诊断、系列企业的诊断以至发展到商店诊断、商业街诊断、商业区诊断，服务事业和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。在局部诊断阶段，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。40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要求也越来越高，于是日、英、德等国建立起企业诊断师培训注册制度。如日本和英国从40年代末，就建立了经营顾问注册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500个，企业诊断人员达50,000人，其中专职人员有30,000多人。近十几年来，其他一些发达的资本主义国家，咨询诊断队伍也发展很快，法国有咨询诊断人员近30,000人，联邦德国专职咨询诊断人员达12,000人。

5. 加强诊断立法，形成国家领导下的企业诊断制度。日本在50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。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

70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。这一阶段的企业诊断有以下特点：

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断在

企业诊断中占有重要地位。

3. 企业诊断范围扩大到企业集团的建设。在诊断技术中运用了宏观经济模型、长期经济预测和长远规划等方法。

4. 企业诊断的注意力集中到企业不能控制的外部经营条件变化的动态上面,也就是用动态的理论和科学的方法,去启发、丰富和更新企业家的知识,使其能在企业经营管理的动态中保持平衡,对于未来的市场变化、资源补充、环境破坏、生态平衡等一系列重大问题能有正确的反应;作出连续开创未来的决策。从而,使企业能在社会动态经济系统中长期立于不衰之地。

三、我国企业诊断事业的发展

企业诊断的产生和发展有其自身的客观发展规律。不同国家和地区,企业诊断科学应用的程序和发展水平,直接取决于各国、各地区经济管理体制和企业实际需要。新中国建国以来,国营企业只实行内部的经济活动分析,没有开展过内外结合的企业诊断,这是同我国的经济管理体制有关的。我国通去的经济管理体制,基本特点是自上而下,通过行政系统,采取行政办法来管理企业;企业没有独立经营的自主权,从生产计划、物资供应到产品销售都由国家包揽,称为统调统配,在财务上实行统收统支。在这种体制下,企业可以不必为经营好坏操心,它们既无改善经营的内在动力,也无外在压力,即使想改进,也因“手脚”被束缚,难以施展。这就不难理解,为什么在国外已盛行几十年对促进企业改进经营管理行之有效的企业诊断制度,在我国却长期没有采用的原因。除了上述体制上的因素以外,还由于受左的闭关锁国、盲目排外思想的影响。党的十一届三中全会以后,确定了对国民经济实行调整、改革、整顿、提高的八字方针,实行了经济责任制,利改税和自负盈亏等办法。同时,也扩大了企业在供、产、销方面的自主权。在这种情况下,企业生产经营好坏,