



管理

MANAGE

企业管理自我诊断

陈新平 何冰 编著

没有一个企业没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了，企业运行状况恶化时，所有问题就暴露出来了。

杜拉克
Peter F. Druker

中国物资出版社

管理 MANAGE

企业管理自我诊断

陈新平 何冰 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理：企业管理自我诊断/陈新平，何冰编著. —北京：
中国物资出版社，2003.7
ISBN 7-5047-1952-8

I. 管… II. ①陈…②何… III. 企业诊断 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 035893 号

责任编辑 黄 华
封面设计 蒋宏工作室
责任印制 方鹏远
责任校对 王云龙

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.com.cn>

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68392746 邮编：100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本：787×960mm 1/16 印张：21 字数：364 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1952-8/F·0718

印数：0001—2000 册

定价：38.00 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)



企业诊断

一种新兴的经营管理方式和“秘密武器”（代序）

企业是有生命的，正如有生命一样。

生命的正常存在和顺利延续，一方面需要汲取各种有益的营养，认清、抓住利于身心发展的宝贵机遇和积极因素；另一方面则必须有效应对诸多疾病的侵袭，发现、解决损害身心健康的问题和危险。只有双管齐下，企业才能常葆青春，充满活力。

而要达到这一境界，就必须掌握企业诊断这把“神剑”。

所谓**企业诊断**，是一门立足于企业生存和发展，帮助企业解决各种实际问题的应用性经营管理科学。它既不是消极的寻找病源的方法，也不是只注重理论探讨、“纸上谈兵”的空头学问，而是改善企业经营管理的实用学科，是西方发达国家的优秀企业向经营管理要效益、求生存、促发展的“秘密武器”。

企业诊断产生于20世纪30年代的美国，在50年代和60年代得到大发展，并在美、日、西欧各国等发达国家风行起来。目前，在美国、日本、西欧各国和中国的台湾、香港等地，都有大量专门从事企业诊断的组织和人员，许多大学也专门开设企业诊断课程，培养这方面的实用人才。

时至今日，企业诊断已经在全球发展成为企业经营管理中**不可缺少的、高层次的、新兴的应用科学**，在现代企业运作中占有极其重要的地位。

可以肯定地说，**企业诊断是一切追求卓越的成功企业家和高级经营管理人员的必修课，也是使企业及其各个部门拨乱反正、转危为安、反败为胜、化险为夷的重要法宝。**

优秀的企业经营管理人**员**，通常也都是卓越的诊断高手。他们通过进行企业诊断，既能迅速认清、牢牢抓住对事业发展有利的积极因素和机遇，也能及时发现、解决对企业成长有害的不良问题和危险，从而确保企业在正确的道路上健康、

顺利地发展壮大。

不过，对绝大多数中国企业的经营管理人员来说，企业诊断无疑还是一个陌生的话题。当今中国，对企业诊断较为了解并加以重视和善于运用的企业家和经营管理人员犹如凤毛麟角，极其鲜见。很多人对此都不太了解或太不了解，甚至一无所知。

正是由于不知道企业诊断的实际意义，没有掌握运用这一“秘密武器”的独特方法，因而使企业的许多弊病得不到及时、正确的诊治，从而最终危及到企业的生存，更不可能使企业获得长期、稳定的发展。

由于不懂企业诊断，很多企业经得起繁荣，经不起萧条，一遇萧条便一蹶不振：

由于不懂企业诊断，很多企业在经历短期的高速成长后又过早地衰败，成为流星式、昙花式的企业；

由于不懂企业诊断，很多企业发展到一定规模时，不知道如何改变不适应的原有管理方式，在确定新的经营方向上也迷雾重重；

由于不懂企业诊断，很多企业弊病丛生，沉苛累累、痼疾多多，积重难返，步履维艰……

君不见，自改革开放后，中国企业界就接二连三上演了一番“二十年目睹之怪现状”：

一家正在蒸蒸日上的“明星”企业，不知因何竟在突然之间土崩瓦解，“树倒猢猻散”，南北各自飞；

一位刚被“有关领导”大会表扬小会夸奖、树为业界典型的“纳税大户”，一夜间忽然资金中断，运转失灵，患上了不可思议的“贫血缺血症”；

一个曾在多家银行都被列为“信得过”头等放贷大户的业界精英，突然沦为“欠债大王”，吃了上顿没下顿，反成了各家银行纷纷警惕防范和争先恐后上门讨债的首要对象；

一家在业界被普遍看好、前途似无限光明的“龙头企业”，突然间内部争斗不断，人才纷纷出走，员工士气低落，从“领衔主演”的地位一落千丈，成了“跑龙套”的小角色；

……

上述种种现象，并非我们有意杜撰的“企业恐怖事件”，也不是捕风捉影制造出来的“爆炸性新闻”，而是当今中国企业界早已有之的鲜活事实。

说实话，我们也不希望频频看到这类现象，因为它们其实并不好看。但不幸的是，这类现象的存在却相当普遍，而且一再上演，几乎从未间断。

当怀揣着“朝为田舍郎，暮登天子堂”的创富梦想，兴冲冲地开始了自己的事业之旅并小有成就后，一个个大老板、中老板、小老板们便在鲜花和掌声中渐渐忘乎所以，欣喜若狂，认为自己已经大功告成，从此可以高枕无忧，却忽视了企业经营管理中隐藏的各种危险与陷阱。

更有甚者，在遇到困境和挫折时仍死不认错，大念“挺经”，认为自己只要能挺过这一关，未来仍是一片大好。在“大厦将倾”之际，还在年度报告中大唱高调的老板，可谓比比皆是，屡见不鲜；被各种烦心难题搞得焦头烂额、疲于应付却仍在那里强颜欢笑、故作高深的企业各级主管，同样也是不胜枚举，难以统计。

不过，阿Q式的“精神胜利法”，当然遏制不住企业发展的颓势，挽救不了事业发展的败局，保障不了财源滚滚的强劲势头。

君不见，刚一发光便迅速熄灭的短命企业“明星”一个接一个，昨天倍受追捧、今日惨遭冷落的业界“大腕”一波又一波。绝大多数的企业经营管理者，在初尝甜头后，便跌入了“朝登天子堂，暮为田舍郎”的凄凉窘境，有的甚至从此一蹶不振，死翘翘了。

明星不明了；

精英不精了；

能人不能了；

典型不行了；

高手不高了；

天才无才了；

榜样走样了；

先进退步了；

大师失算了；

点子不灵了；

大腕变小了；

强者变弱了；

……

一个颇为耐人寻味的现象是：中国企业“反败为胜”的如凤毛麟角，寥寥无

几：“反胜为败”者却层出不穷，屡见不鲜。

为什么会这样？不懂、不愿、不会进行企业诊断乃是一大罪魁祸首——既要救死扶伤，又要搞好预防，这正是企业诊断的超凡魅力和巨大价值所在。

毋庸置疑，创业是艰难的，但别忘了“打天下难，坐天下更难”。创业之路从来都不会一帆风顺，而发展之途当然也不会平坦无阻。尤其在企业规模不断扩张、摊子越铺越大、人员越来越多、业务越来越忙、事务越来越杂、压力越来越大的情况下，企业经营管理者所遇到的各种危险和陷阱便会逐渐增加，其危害程度也会加大。稍有不慎，就会酿成“一失足成千古恨”的悲剧，追悔莫及。

其实，这恰恰反衬出企业诊断不可替代的重要作用和独特价值，也在提醒企业的经营管理者们：必须重视诊断，尽量防范于未然。

天有不测风云，人有旦夕祸福。问题与危机是随着企业的每一步成长都可能发生的。随着企业规模的扩大，企业将要开始遭遇更多的前所未闻的问题与困惑。

一个普遍而简单的事实是：当企业发展到一定规模时，雇员增多，管理层次增加，客户关系变得更加复杂，经营决策也更加缓慢迟滞。这都将给企业造成巨大的威胁，带来沉重的打击。更让人莫名其妙的是，好多企业此时像吃了迷幻药一般，不受自己控制，对外界的变化也毫无反应。

不仅如此，即使企业一开始就有一定规模，但随着生存环境的变化，其原有的经营管理文化也会在竞争加剧和新技术发展的情况下，变得困难重重。

根据对国外成熟市场进行调查的统计数据显示，超过50%的企业存活期不会超过5年，有25%的企业生命不会超过10年——尽管中国企业的淘汰率现在还没有那么高，但随着中国加入WTO，这种淘汰率肯定会日渐提高。因为加入WTO后，企业面临的不确定性因素会骤然增加，技术变革的脚步会日益加速，这就给企业的抗风险能力提出了空前挑战。

因此，在今后激烈竞争的时代和条件下，企业若没有主动检查、审视自己的准备和能力，掌握开展企业诊断的方法和技巧，那将是十分危险的。

世上没有卖“后悔药”的，在大错铸成后想不认账、说话不算数，也无异于掩耳盗铃，自欺欺人。因此，为了避免企业陷入“病入膏肓”的绝境、患上无法医治的绝症，必须在企业被各种弊病困扰时，甚至在这些弊病刚刚产生时就及时发现“病情”，找出“病因”，除去“病根”，战胜“病魔”，使企业进入正常发展的良性循环，获得健康前进、日益壮大的源源动力。

而要做到这一点，则必须首先学会企业诊断的各种有效方法和技巧。

“千里之堤，溃于蚁穴。”企业中任何一个细小的、隐藏的危险，都可能引发一场惊天动地的大地震。因此，无论何时何地，经营管理者一旦发现问题，就应当立即采取措施进行调查研究，针对问题的症结（原因）提出办法，积极治理，消除弊病，以保持企业的健康发展。

任何一个企业的经营管理者，**对企业中所发生的问题，都应有清醒的认识和足够的重视，及时察觉，及时解决，绝不能任其发展。**否则，将会产生种种严重的不良后果，甚至导致企业破产倒闭。

当然，对于企业的各级经营管理者来说，发现问题并不是一件容易的事，这似乎与解决问题一样困难。

的确，企业因受各种内外部条件和主客观因素的影响，其所产生的问题也是纷繁复杂、千变万化的，这就使经营管理者出现了“雾里看花，水中望月”的困惑，很难分得清“哪个是真，哪个是假”，当然在着手解决问题时，就会如“老虎吃天——无法下口”了。

在对企业进行诊断时，经营管理者需要一双明察秋毫、辨清真伪的“慧眼”。可是，如何才能得到这样一双“慧眼”呢？

——这正是本书所要回答和解决的一个中心问题，它将借给你一双“慧眼”，使你不再如坠云里雾中，而是在经营管理能力上迅速得到升华和提高。

本书的主要特点和优点在于：

一是**针对性强，突出体现了中国特色。**本书根据我国企业的主要现状，详细地阐述了我国在企业经营管理中存在的各种层次、各个方面的问题及其诊断方法，克服了当前众多经营管理类书籍“食洋不化”的通病。

二是**有的放矢，不说空话、大话、套话。**本书所谈论的都是对企业生存与发展最致命的各种弊病的诊断和治疗，为确立企业诊断重点、建立企业诊断程序和方法、探讨治理各种弊病的办法、探索企业诊断的规律，提供了科学依据。

三是**重实际，重应用，不谈抽象、空洞的理论，在“解剖麻雀”方面用力尤多。**本书论述的诊断内容都是我国企业中实际存在和迫切需要解决的现实问题，所谈的诊断方法易学易用，诀窍多，见效快，适用面广，对各种企业尤其是广大中小企业的弊病诊断非常有效。

四是**提供了实用的诊断工具和详细的操作步骤，并有诸多企业经营管理顾问公司在从事企业诊断实践中所积累的大量成功案例。**本书特别强调了企业诊断的

前因后果、步步深入的诊断进程、预防经营管理弊病发生的关键性技术环节和方法，还特地提供了大量实用工具。你几乎可以找到在企业经营管理诊断中可能用到的所有图表、程序、问卷等，只要略加改造和变通，就可以用于企业诊断的实践中。

五是**体系完善，有机统一**。本书涵盖了企业诊断中所有重要的、关键的方面，荟萃了东西方经营管理理论的精华和经营管理实践的精髓，既介绍了当今世界权威的经营管理理论和方法，又紧密结合了中、日、美及中国港、台地区的经营管理实践和技巧，实现了理论与实践、方法与技巧的有机结合。

六是**论述深入浅出，语言通俗易懂，明白晓畅，很富有趣味性，还有数不尽的友情提醒**，使读者在轻松愉快的阅读过程中就能很容易地学会企业经营管理诊断的各种方法和诀窍。

总之，本书以**经营管理诊断**为特色，以“自我诊断”为中心，突出体现了**企业自我检查、工具性、实用性**的特点。在每章中均有测试题，帮助企业经营者通过自我评分，认清自己的差距和不足之处；每章也都介绍了至少一种诊断技术和分析工具；同时，提出了如何借助外脑进行经营管理咨询以及咨询什么样的问题等等。

最后，还要再次提醒大家：**在企业生存、发展的过程中，时时都会碰到各种各样的“无情杀手”，而要有效地对付这些“杀手”，就必须举起企业诊断这把“神剑”。**

尤其应该注意的是，在我国已经加入WTO、社会主义市场经济日益向深入发展的情况下，一切企业都应当学会借助于经营管理诊断工作，及时发现企业中所产生的各种各样的问题，包括那些不易察觉的潜在、隐形问题，从而防止弊病的发生，提高企业的创新能力、竞争能力、控制能力、赢利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游刃有余，立于不败之地，进而战胜各个对手。

开展企业经营管理活动，也像“逆水行舟”一样，不进则退。如果躺在既有成果的“温床”上睡觉，而不能洞烛先机，防范于未然，那么等待你的惟一结果只有失败。

请务必注意：

企业诊断的立足点，是企业未来的生存与发展、长期的繁荣和兴旺。企业诊

断是专门针对那些妨碍企业改善经营管理、提高获利能力的各种因素和表现形态，进行分析、检查和治理的有效工具，用好它一定能使企业财源广进、兴旺发达，对于企业摆脱困境、实现预期目标具有极其特殊的功效。

当您拿起和翻开本书的时候，我们真诚期望并衷心地预祝您：
在您掌握了本书的内容后，面对企业经营管理的有关问题，将不再发懵！
在公司的干部会议上，您将思路清晰、从容镇定地侃侃而谈，挥洒自如！
在同僚和下属的眼中，您将更加意气风发，魅力十足！

请您牢记这样一句话：

没有天生失败的经理，只有失败的经营管理；
没有注定倒闭的企业，只有经营管理不善的企业。

浩臻·特别提示

企业的经营工作和管理工作，既有联系，又有区别，不应完全等同，混为一谈。

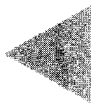
据此，企业诊断从内容上可以具体划分为两大方面：

- 一是管理诊断；
- 一是经营诊断。

这两种诊断是相互依存、相互联系、相互影响、相互为用的辩证关系，二者息息相关，密不可分。

正因如此，所以我们在阐述企业诊断这一话题时，也是二者兼顾的。本书专门讲述了“管理诊断”这一话题，对经营诊断则在《经营——企业经营自我诊断》一书中予以详尽论述。

为全面提高您的企业诊断能力，敬请参阅该书中的有关内容。



前测表

企业经理自我测试检核评估表（管理篇）

知人者智，自知者明。

所谓“经理”，顾名思义，就是负责企业“经营”与“管理”工作的人物。

有幸坐上经理“宝座”的人，未必都能做好经理的工作。你是不是一个合格的经理，不能只凭自己说了算，主要应看是否符合经理人相关指标的要求。

作为经理一族，不管是大经理还是小经理，总经理还是部门经理，一个总要求就是必须成为企业王国的经营管理“通才”，而不是仅有一技之长的专家。

具体说来，经理人不但要清楚自己“能吃几碗干饭”，而且要了解企业内外的各种因素，对企业内部的组织结构、人员状况和外部的环境因素、机遇和挑战等，都能有一个较好的把握。

为了帮助你认清自己，为开展管理诊断工作和提高管理能力作好准备，奠定基础，在正式阅读本书之前，认真、如实地回答下表中所提出的问题，是十分有用和必要的。

下表包含了企业管理工作最基本、最重要的方面，是决定管理成效优劣的关键点。通过回答这些问题并进行打分，你就能知道自己是不是一个“合格”的管理者了。

切记，务必使答案尽可能真实、明确。

浩臻企业经理自我测试检核评估表(一)

企业管理基本问题

1. 你是否比较深入、全面地了解自己所在企业或部门的机构设置和人员配备?
A、是 B、否
2. 你是否清楚自己所在企业在同行中的地位?
A、是 B、否
3. 你是否知道自己所在企业或部门的优势与劣势分别是什么(至少各列3条)?
A、是 B、否
4. 你是否明确本企业的主要竞争对手是谁, 以及对方的优势与劣势在哪里?
A、是 B、否
5. 你是否能准确定位自己是处在经营层、管理层、还是执行层?
A、是 B、否
6. 你是否明确自己的权力与责任有哪些?
A、是 B、否
7. 你对人性是否有自己的基本判断?
A、是 B、否
8. 你在从事管理工作中是否总是游刃有余, 得心应手?
A、是 B、否
9. 你是否总是保持危机感, 并从现实中不断总结企业管理工作中的经验教训?
A、是 B、否
10. 你是否认为管理工作出现失误的原因主要在于管理层, 而不是被管理层?
A、是 B、否

续前表（二）

企业管理目标问题

11. 你的企业或部门中，是否已为各级机构的所有人员，从上到下，从经理到每个主管、推销员以及诸如会计员、工艺师、清洁工等规定了相应的目标？
A、是 B、否
12. 你所规定的管理目标是否能够量化（即可以进行度量和评价），而不是笼统、混沌的表述？
A、是 B、否
13. 你所规定的管理目标是否具有可行性，通常能够达成或基本达成？
A、是 B、否
14. 在目标设定上，你是否采取上下级共同参与决策的方式，而不是完全由上级设定后再分派给下级？
A、是 B、否
15. 你所规定的每一个目标的完成，是否都有一个简单明确的时间期限？
A、是 B、否
16. 在目标设定后，你是否不断将实现目标的进展情况反馈给个人，以便促使他们能够调整自己的行动？
A、是 B、否
17. 你所规定的管理目标是否有层次性，如整体目标、分目标、个人目标？
A、是 B、否
18. 你所规定的管理目标是否适用，很少发生目标水准过高或过低的错误？
A、是 B、否
19. 你所规定的管理目标是否具有挑战性，足以调动员工的奋斗意愿、创造性和积极性？
A、是 B、否
20. 你是否参照目标来对员工的工作进行评价，即把评价的中心放在工作绩效上而不是放在个人品质上？
A、是 B、否

企业管理技巧问题

21. 你是否善于下达命令, 清楚地知道怎样使命令得到贯彻执行?
A、是 B、否
22. 你是否能在最适当的时候给员工以奖励, 而不犯“瞎表扬”的毛病?
A、是 B、否
23. 你是否懂得批评的艺术, 使员工在受到惩罚后口服心也服?
A、是 B、否
24. 你是否乐意帮助员工取得成功, 把员工的成功视为自己的成功?
A、是 B、否
25. 在用人标准上, 你是否把“可用”放在比“可信”更重要的位置上?
A、是 B、否
26. 你是否充分关注员工的利益, 并积极采取措施捍卫员工的合理利益?
A、是 B、否
27. 你是否乐意倾听员工诉说理由, 具有虚心接受各种反对意见的肚量?
A、是 B、否
28. 面对员工说“不”, 你是否能够自如应对和妥善处理?
A、是 B、否
29. 你是否敢于正视本企业中存在的冲突与矛盾, 并懂得解决之道?
A、是 B、否
30. 你是否能及时、有效地处理员工的牢骚、不满和抵触情绪?
A、是 B、否

续前表（四）

企业管理流程问题

31. 你是否清楚地知道企业管理的主流程要素和需要关注的关键指标是什么？
A、是 B、否
32. 你所在企业或部门的管理“游戏规则”适用吗？
A、是 B、否
33. 你是否能避免“个人行为”影响甚至代替“企业行为”的错误？
A、是 B、否
34. 你所在企业或部门的管理是否已实现系统化、规范化、制度化？
A、是 B、否
35. 你所在企业或部门是否已经存在监督控制机制？这一机制运转正常吗？
A、是 B、否
36. 你所在企业或部门的指令、报告传输渠道是否畅通无阻、及时有效？
A、是 B、否
37. 你所在企业或部门是否能够做到“令行禁止”，“上下一盘棋”？
A、是 B、否
38. 你所在企业或部门充满活力吗？
A、是 B、否
39. 你所在企业或部门的管理系统、子系统的接口设计适应吗？
A、是 B、否
40. 你所在企业或部门是否很少存在或不存在“议而不决，决而不行，行而不果，果而无效”的现象？
A、是 B、否

企业人力资源管理问题

41. 你是否相信和坚持“人才第一”的管理理念，视人才为企业第一资源？
A、是 B、否
42. 你是否把人力资源开发、使用当做领导者的第一要务？
A、是 B、否
43. 你的企业或部门是否有“人才匮乏症”，常感“无才可用”？
A、是 B、否
44. 你是否常犯用人不当的错误？
A、是 B、否
45. 你是否有只重形式、不重实效的“高学历崇拜症”？
A、是 B、否
46. 在选择干部上，你是否以“第一要听话，第二还要听话”为主要标准甚至是惟一标准？
A、是 B、否
47. 你的企业或部门是否存在职位设计涵盖太小，导致优秀人才难以成长和发展的不良现象？
A、是 B、否
48. 你的企业或部门是否存在“因人设职”的不良现象？
A、是 B、否
49. 你的企业或部门是否存在“有事无人做，有人无事做”的错位现象？
A、是 B、否
50. 你的企业或部门是否跳槽现象日渐增加，而你却无能为力、不知所措？
A、是 B、否

评分标准及分值说明

以上所列5大项目50道题中，每题选择答案A者可得2分，选择答案B者得0分。

在91~100分之间者，为优秀类管理人员；

在81~90分之间者，为良好类管理人员；

在71~80分之间者，为中等类管理人员；

在61~70分之间者，为及格类管理人员；

在60分以下者，为不合格类管理人员。

浩臻·特别提示

①对优秀类和良好类管理人员，我们首先要表达的就是向您祝贺！祝贺您已跻身于成熟经理人的行列啦！也祝贺您在未来取得更大的成功！

但是，您也不要骄傲，更不可狂妄，要知道“成功乃失败之母”的悲剧，在当代中国企业界已经一再上演。所以千万不可掉以轻心，重蹈别人的覆辙！

②对于中等类和及格类管理人员，我们首先要加以提醒：您已经具备了向成熟经理人迈进的一定基础，有了取得更佳成绩的条件，但是这种基础还不稳固！也就是说，您随时有滑入失败的危险！请务必警惕，注意提高自己的管理水平！

通过阅读本书，您将获得继续前进的动力和支持，增强您的信心，促进您的成长！

③对于不合格类的管理人员，我们首先要给予警告，敲响警钟！您能成为一名管理者，很可能是因为运气好、机遇佳，或者是因为自己像老黄牛那样愿意埋头苦干。但是，任何人都不可能总碰上好运气，好机遇，仅靠埋头苦干更不会成为优秀的经理人！所以，您正面临着今天管人、明天被人管的巨大危险！

不过，您也不要丧失信心和勇气，最好的选择就是敢于正视