

乡镇企业 经营诊断

索志林 编著

黑龙江人民出版社

序 言

我国乡镇企业在稳定经济、深化改革的过程中，坚持改革、联合、挖潜、提高的发展道路，连续几年保持了较高的递增速度，取得了积极的效益。乡镇企业异军突起，成为调整农村产业结构的突破口，给整个农村经济增添了活力，加速了农村商品经济的发展进程，至今仍保持着良好的发展势头。但是，我们也应该清醒地看到，由于乡镇企业起步晚、基础差，尤其是很多企业经济效益欠佳，面临着严重的挑战。加强企业管理，完善企业机制，提高经济效益，对发展乡镇企业具有重大的作用。面对经济发展的客观要求，索志林同志的《乡镇企业经营诊断》一书应运而生。作者以企业经营管理的一般原理和方法为基础，结合乡镇企业实践，运用国内外企业诊断的科学程序，深入浅出地编写了这一指导性专著，志在为发展乡镇企业服务，将是乡镇企业家、管理人员、理论工作者和大专院校经济管理专业师生的良好工具和教学参考书。目前，乡镇企业在经营决策、财务管理、信息运筹等方面还存在不少薄弱之处，相信读者能从本书中得到有益的启迪。

戴 谟 安

1988年9月

目 录

一、诊断从这里引出.....	1
(一) 乡镇企业的发展.....	1
(二) 乡镇企业的现实素质.....	4
(三) 乡镇企业面临的挑战.....	6
(四) 失败的记录.....	9
(五) 启 示.....	16
二、套话未必不重要.....	17
(一) 诊断的效能.....	17
(二) 有效诊断的准则.....	25
(三) 称职的诊断人员.....	31
三、诊断入门.....	41
(一) 诊断的分类.....	42
(二) 诊断中的系统设计与实践.....	48
(三) 诊断的程序.....	51
四、并非高深的诊断技巧.....	58
(一) 数据分析法.....	58
(二) 比较分析法.....	60

(三) 现场分析法.....	61
(四) 经营资源分析法.....	64
(五) A、B、C分类法.....	66
(六) 目标分析法.....	67
(七) 心理分析法.....	69
五、乡镇企业经营基础诊断.....	80
(一) 经营环境诊断.....	80
(二) 领导班子诊断.....	83
(三) 企业经营者诊断.....	91
(四) 企业组织机构诊断.....	102
六、乡镇企业经营战略诊断.....	110
(一) 基本经营方针诊断.....	110
(二) 整体经营计划诊断.....	113
(三) 经营战略诊断.....	117
七、产品竞争能力诊断.....	124
(一) 产品及产品品种的诊断.....	124
(二) 产品计划诊断.....	127
(三) 产品寿命周期诊断.....	131
(四) 产品战略诊断.....	135
(五) 产品质量和产品价格诊断.....	137
八、乡镇企业发展诊断.....	146
(一) 开发潜力诊断.....	147

(二) 产品设计与新产品开发诊断	157
(三) 企业未来发展趋势诊断	170
九、市场营销诊断	174
(一) 市场调查与诊断	175
(二) 市场需求预测与诊断	193
(三) 营销观念与营销系统的诊断	207
(四) 营销组合策略诊断	211
(五) 广告、推销及服务诊断	213
(六) 销售渠道诊断	224
十、劳动人事管理诊断	228
(一) 劳动人事管理现状的分析	228
(二) 定额、定员状况的诊断	231
(三) 劳动组织的诊断	247
(四) 人员培训和人事考核状况诊断	254
(五) 工资、奖金及其它劳动条件诊断	260
(六) 劳动环境诊断	273
十一、财务管理诊断	279
(一) 财务基础诊断	279
(二) 资金管理诊断	282
(三) 设备及基建投资诊断	288
(四) 成本管理诊断	288
十二、经营诊断工作的延续	293

(一) 研究提出改善方案·····	293
(二) 确定改善方案·····	296
(三) 编制诊断报告书·····	302
(四) 举办诊断报告会·····	304
(五) 改善方案的实施指导·····	305
主要参考文献·····	308
后 记·····	310

一、诊断从这里引出

(一) 乡镇企业的发展

在中国这样一个发展中大国，乡镇企业的发展几乎波及到了每一个乡村。它不仅支撑着广阔的农村市场，扶持着农业的发展，推动了整个农村经济向商品化和现代化转变，而且在国民经济这一庞大的系统中，越来越多地扮演着重要角色，成为国民经济中最富有活力的企业类型。

乡镇企业作为农村经济变革的直接产物，异军突起，为农村产业结构的调整，为农村分工分业的实现和国民经济新格局的形成，创造了必要的条件。尽管如此，我们还需看到，在乡镇企业的发展进程中，确实出现过这样那样的失误，但这绝非个别人之过，而是历史的和现实的原因交织在一起诱发的“综合症”。众所周知，对于历来务农，世代与泥土打交道的八亿中国农民来说，要在短期内脱离他们熟悉的土地，进而从事乡镇企业以及其他非农产业的生产与经营，无疑是相当困难和十分陌生的，需要一段过程，有时甚至是十分痛苦的过程。然而，既非农民本意，又非农民所长的乡镇企业却在短期内迅速崛起了，这首先在于近几年城乡经济体制改革的逐步深入和国民经济的迅速发展，为乡镇企业提供了机遇和必要的条件。

七十年代后期，随着以“大包干”为主体的各种形式联产承包责任制的普遍实施和统派购制度的取消，广大农民获得了从事各种生产经营活动的自主权，进而重新激发了长期被压抑的劳动热情，这是乡镇企业赖以生存和发展的必要前提。从城乡结合、工农结合的动态趋势看，多年来彼此隔绝、相互封闭的城市与乡村、工业与农业，都将随着城市工业的扩散和商品经济的发展，逐步走向协调和相互开放的一体化轨道，广大农民拥有了较为宽松的经济活动空间，并能理直气壮地参与国民经济的增长过程及由此带来的利益分配；而在国民经济迅速增长的过程中所出现的部分生产及生活资料供不应求的市场空白，也正在渐渐地被率先面向市场，并主要依靠市场调节的乡镇企业所填补。近年来，由于市场需求，政策措施和经营者应变能力的综合影响，使得农民的货币收入大幅度增加，这就为乡镇企业提供了资金，加之农村信贷的活跃，农村资金来源渠道开始畅通，长期困扰农民发展乡镇企业的资金问题有了缓解。

进入八十年代以后，尤其是最近几年，乡镇企业开始出现了多元化发展的好势头。这首先表现在经济形式和经营方式的多元化。近年来，通过农村经济体制的进一步改革，改变了原有经济形式和经营方式单一的局面，形成了以合作经济为主体，多种经济形式和多种经营方式并存的乡镇企业体系，使乡、村两级企业获得了新的生机和活力。其次是生产力结构的多元化。在乡镇企业中，既有少数拥有七、八十年代先进的生产设备、生产工艺、劳动对象的智力型企业，也有采用传统设施和工艺的力量型企业。当然，更多的则是采

用生产周期短，不起眼但收效可观的“短、平、快”技术，及其相应的技术设施。同时也有由传统的设施与工艺向现代化设施和工艺过渡，由力量型向智力型过渡以及相互之间溶为一体的综合型企业。再次是生产部门多元化。以往的乡镇企业（社队企业），生产部门与产品均较单一。而现在的乡镇企业，生产部门非常广泛，它分布在农副产品加工、冶金、电力、化学、电子、纺织、服装、机械、建筑建材、工艺美术、交通运输、商业、饮食、服务业等多个领域。同时，乡镇企业生产的产品也由原来的简单划一，变成了既有国家建设和城乡人民生产、生活所必需的产品，也有国家尖端工业（如航天、卫星）的配套产品和出口创汇的“拳头”产品。

乡镇企业作为一个多种经济成分的综合型产业，经过几年的发展，从全国范围看已形成了多种多样、各具特色的不同类型。比如以乡、村办企业为主，家庭和联户企业比重较小的类型；经济比较落后，原社队企业发展很少，现在家庭办、联户办企业发展很快的类型；中等经济地区，乡、村、联户和户办四个层次齐发展的类型等等。乡镇企业在发展过程中所形成的多种类型，反映了在我国经济、技术、文化等发展极其不平衡的情况下，各地根据自己的自然资源和社会经济条件，因地制宜地发展乡镇企业，取得理想的效果。

几年来的实践证明，乡镇企业在其发展过程中，已经显示出了强大的生命力，并表现出了一系列新的特点。比如：

- 1、“种养加”一体化的发展；
- 2、横向经济联合打开了新的

局面；3、部分地区的乡镇企业开始向集团经营发展；4、面向国际市场的产品不断增加等等。

总而言之，由于乡镇企业的发展，为开创我国农村经济的新局面，进而推动国民经济的发展提供了必要的保证。这主要表现在：1、乡镇企业是农村劳动力转移的吸收器；2、乡镇企业的发展，促进了我国农村产业结构的合理调整；3、乡镇企业的发展，将大大加速我国农业技术改造的进程；4、乡镇企业的发展，开辟了具有中国特色的农村工业化和城市化的新途径。

（二）乡镇企业的现实素质

乡镇企业经过几年的发展历程之后，确实对农村经济的发展起了越来越大的作用。但可喜之余又有几分可忧之处，那就是由于在乡镇企业的现实素质中，除具有较优越的一面外，还有其不利的一面，而这不利的一面，恰恰是乡镇企业健康发展的限制因子。

剖析我国的乡镇企业，其现实素质有几个明显的特点：一是设备陈旧，技术落后，从业工人素质差，企业经营者管理水平低；二是它属于一种双层复合式的经济形式，既属于一定地域范围内集体组织所有，又属于本企业从业人员所有；三是完全面对市场需求组织生产和从事经营活动。以上三个特点，决定了其经济行为不仅受自身条件的制约和市场调节，而且还受到双层所有者的导向。同时，乡镇企业作为国民经济的一个组成部分，又必须接受国家的宏观调控。众多的因素同时影响同一经济实体时，其作用力是互相交叉和

渗透的，加之乡镇企业较差的素质（如较差的人员素质、管理素质、技术素质、市场应变能力等），就使得有的因素能相互结合，产生推动乡镇企业向前发展的合力；而有的因素则互相抵销，成为乡镇企业健康发展的阻力。

为了找到乡镇企业发展的阻力，寻求其解决的途径，有必要对乡镇企业的现实素质及由此引发的经济行为，主要是不利于企业发展的非理想素质和行为进行详尽的分析。

第一，乡镇企业还不具备“断乳”的客观条件。全国大部分地区的乡镇企业生产经营的客观条件并不理想，绝大部分乡镇企业在原材料、资金、能源的来源上无保障，产品的销售也无正规渠道，市场空间狭小，人才更是奇缺。如在此种情况下不能借助地方政府的作用，而一味强调独立自主，那么乡镇企业对经营风险的承受能力和承受勇气就会受到限制。这也就是说不少乡镇企业的经营自主权具有不完全性或不彻底性，还或多或少地受制于或依存于地方政府。

第二，乡镇企业的经营行为，不能摆脱或往往受制于社会责任感的驱使。就是说乡镇企业的经营行为常常屈从于来自外界的伦理性压力。在一些地方，乡镇企业只是为农村剩余劳力提供就业场所和为农村积累资金，而毫无表现自身利益的经济实体。

第三，企业经营者素质的结构性失衡。实事求是地说，现阶段大部分乡镇企业的经营者都有较强的责任感、自信心、开拓精神、冒险精神和竞争精神，这些的确是现代企业家必备的素质，但这只是一个方面即主观方面的素质。而实际上企业家还应具有另一方面的素质，即客观素质，包括丰

富的知识和经验，掌握和运用信息的能力，随机应变能力、科学预测与决策能力等。而这方面，乡镇企业的经营者们则显得素质较差，这主要是由于他们是土生土长的，文化程度不高，加之许多人只有从政的经历，而没有管理的经验。

第四，经营行为存在非制度化倾向，使自己常常在“狭路”上求生存。现阶段的乡镇企业在原材料、资金、能源、人才等供应方面，以及在产品的销售方面，与国营企业相比，处于相对不利地位。为了生存和发展，它们只好发挥其“小而灵”的优势，这样就不可避免地包含有一些非制度化的行为。比如，为了能够取得原材料、能源、资金等或者为了推销产品，当事人双方往往本着“各得其所”的原则进行交易。在此，个人关系便具有了特定的非个人的内容。在一些乡镇企业中，推销人员和采购人员便成了企业非制度化行为的实际执行者，并且此种行为在企业经营活动中逐渐取得了“合法”地位。于是，在不少乡镇企业的帐面上出现了“关系费支出”的栏目。

对上述诸方面的素质及行为的分析，意图不在于指责乡镇企业本身，而在于据此引出有必要采取经营诊断等管理手段，提高和改善乡镇企业的素质与行为，进一步推动乡镇企业健康发展。

（三）乡镇企业面临的挑战

随着城市经济体制改革的不断深化，国营企业和城市集体企业的经营越来越活，它冲击着乡镇企业原有的优势，使乡镇企业面临着严峻的挑战。主要可反映在六大竞争上：

1、在信息处理方面的竞争。城市作为一个区域的信息中心，城市企业在获取信息方面就具备了得天独厚的优势，即往往要先于乡镇企业。过去，城市企业的自主权受到限制，信息处理过程环节过多，以致影响了信息的时效。而一向以经营灵活见长的乡镇企业，则因信息处理过程环节少，使信息能较快地转化为现实的生产力。但现在随着城市企业自主权的扩大，其经济活力不断增强，加之企业更加重视市场调查和信息反馈活动，就使得城市企业与乡镇企业之间信息的竞争日益激烈。

2、在原材料需求方面的竞争。原材料的短缺，一直困扰着众多乡镇企业的生产，在很大程度上要依靠购销人员“找米下锅”，钢材、煤炭等重要物资都要通过协作关系从各地搞进来。现在各地乡镇企业都在大上，使原材料买方市场的竞争更加激烈。另一方面，国家生产资料市场的开放，使乡镇企业与各种有关部门和单位的原有协作关系发生了变化。城市企业凭借其雄厚的技术力量和先进的设备，与乡镇企业全面开展原材料市场的竞争，这一竞争对乡镇企业来说是不利的。因而，必将影响乡镇企业的发展后劲。

3、在人才需求方面的竞争。人才短缺，是制约乡镇企业发展的主要因素。在改革开放的今天，乡镇企业虽然拥有聘请人才的优惠待遇及自主权，但是城市企业更有吸引人才和留住人才的条件和措施。这就使人才需求的竞争更加明朗化。在培养人才方面，城市企业可以凭借其优越的条件，根据需要委托大专院校就近代培人才，而乡镇企业由于各种条件的制约，培养人才的难度相对较大。

4、在产品质量和价格方面的竞争。在日趋激烈的市场竞争中，众多的乡镇企业越来越重视提高产品质量。但是，仍有部分企业只顾眼前利益，忽视长远发展，产品质量意识较差。还有极少数企业不讲职业道德，偷工减料、以次充好、以假充真，这样既损害了消费者的利益，同时也损害了乡镇企业的声誉，这给乡镇企业参与竞争带来了消极的影响。在价格方面，过去的乡镇企业的产品，是靠活劳动成本低和薄利多销取胜。而随着农民收入的提高和原材料价格上涨，致使许多产品的成本增加；此外，城市企业自主权扩大，使其产品定价更加灵活。所有这一切，都给乡镇企业制定产品价格策略带来了困难。

5、在销售渠道方面的竞争。目前，城市企业多已由生产型转向了生产经营型，并逐步向经营开放型过渡。企业在完成国家规定任务或参照国家有关指导性计划的前提下，有权和各地批发机构挂钩，有权选择销售渠道，并能在全国范围内自由组织销售。城市企业越来越关心市场，经营也越来越灵活，它不仅组织大批量的产品生产，而且也重视组织小批量、多品种的产品生产，尽量使产品适销对路，这又使乡镇企业在销售渠道方面的竞争更加激烈。

6、在促销措施方面的竞争。促销措施的主要任务是沟通买卖双方之间的信息，其形式主要有人员促销和非人员促销两种。人员促销是一种普通的、基本的形式。比如，浙江省的乡镇企业，已有数十万销售大军。而近年来，城市企业也开始重视了市场营销活动，它们努力培训、充实供销人员，与乡镇企业展开了人员促销方面的竞争。在非人员促销

方面，由于城市是一定区域的经济中心、文化中心、交通中心和信息中心，加之城市企业在举办产品展销会、看样订货会、用户座谈会和广告宣传等方面，具有更多的优势和有利条件。这样，从客观上说，城市企业能开发的新产品，往往比乡镇企业更容易打开销路。因此，乡镇企业在促销方面又显得很被动，所面临的竞争也更加严峻和激烈。

综上所述，由于在一定条件下和一定时期内，不仅产品的市场容量是有限的，而且发展企业所需的资源、资金、技术、人才等也是有限的。因而，乡镇企业所面临的竞争是难以回避的。而城市经济体制改革的全面展开，又加剧了这场竞争。在这场竞争中，有的企业从盈利到亏损，有的企业又由亏损到破产（据中央人民广播电台1988年6月9日报道，我国目前已有74万个乡镇企业破产，80多万个乡镇企业被其他企业兼并）。如何引导乡镇企业发展，使其从困境中摆脱出来，是一个极为严肃而又急待解决的课题。只有面对现实，立足长远，寻找优势，发挥优势，由数量增长型的旧模式转向整个经济协调发展的效益提高型的新模式。同时借助于现代管理科学和先进技术，切实提高乡镇企业的素质和产品竞争能力，乡镇企业才能持续、稳定、健康地向前发展。

（四）失败的记录

为了阐明企业经营诊断在乡镇企业经营管理过程中的重要性和必要性，现汇集一组乡镇企业经营管理过程中的失败案例，以期乡镇企业的经营者和广大从业人员，能在众多

失败的记录中警醒过来，并主动接受和应用经营诊断方法。

失败案例一：1980年前后，盛装药剂的小玻璃瓶曾一度紧俏。后来，随着乡、村玻璃厂的兴起，这种玻璃瓶即出现过剩。但是，到了1984年，××乡由于没掌握这方面的信息，也未进行市场行情调查，便兴办了一个玻璃厂。当玻璃厂建成后一经投产，产品就销售不出去，最后不得不停产倒闭。

失败案例二：1983年以来，××县在县内连续建了三个造纸厂。开始效果尚佳，且市场上机制纸供不应求。在此情形下，他们仅看到了市场走俏这一现象，而没有进行原材料和市场需求趋势的预测，三个厂又相继投资70多万元进行技术改造，在设备、工艺、技术等方面确实有了较好的基础，按理说应该有一个大的发展。然而令人遗憾的是，目前这三家乡镇纸厂却负债162万元（87年1～6月亏损66.37万元），而且三家纸厂中就有两家的主要原材料严重亏空，亏空金额达19.73万元。

失败案例三：××乡水面资源丰富，盛产淡水鱼、虾和蟹，水生作物也很多。针对这一情况，他们就兴办了食品厂，准备利用这些资源加工罐头。可是，当投资180多万元将食品厂办起以后，才知道淡水鱼、虾不能生产罐头，蟹也只能加工醉蟹出口。这样，原来以为办食品厂具有资源优势，现在却成了资源贫乏，不得不到外地组织海水鱼和桃、梨等原料维持生产，以改变原定的经营内容。结果造成原料不足、生产困难、经济效益低的被动局面。

失败案例四：××乡镇造纸厂，由于生产设备不配套、产品单一、质量差，且又没能及时进行技术改造和加强企业管理，使企业资金积压60余万元，负债40余万元。1985～1987年，累计亏损80多万元，企业到了“死缓”的境地。

失败案例五：××镇轻工机械厂以生产轻工、皮革机械为主。后来，从某大研究所来了一位工程师，主动宣传目前自行车要更新换代，新型的液压自行车前景广阔，生命力强，并说他已搞出设计图纸，要求该厂开发试制。如果开发出来生产专利就给该厂，年产值预计可超亿元，该厂没加思考就接受了建议。结果这个厂花了试制费五、六万元，液压自行车也没开发试制出来，使这个厂在经济上蒙受了较大损失。

失败案例六：××县××乡1985年时，看到市场上尼龙袜紧张，但没分析紧张的原因出自流通环节，于是就贷款办起了一个织袜厂。产品还没出厂，市场上已呈过剩现象，因而造成了产品滞销、工厂亏损。为改变此种状况，该厂又通过贷款从某大城市购进了五千块电度表零件，办电表组装厂，从建厂到投产用了十个月时间，电表组装好了，市场已供过于求，无奈又停了产。

失败案例七：××食品罐头厂为了解决罐头封口的焊锡问题，未经调查研究和可行性论证，就花了几十万美元，从国外引进了高频电焊机。当这种高频电焊机运回安装后，才知道不能用于罐头封口，致使设备长期闲置，得不到利用。

失败案例八：××村办家具厂，其产品粗制滥造，质量