

杨沛霆主审

何翔皓主编

# 企业症结诊断

—— 企业经济活动分析

朱静 石涛编著

中小企业实用管理丛书

系 统 性

针 对 性

实 用 性

每本书均帮

您解决几

问题

人 民 出 版 社

中小企业实用管理丛书

# 企业症结诊断

——企业经济活动分析

朱 静 石 涛 编著

ISBN 7-309-04111-8 定价：11.00元

## 丛书编审委员会

主审 杨沛霆 副主审 刘化樵 黄栋材

主编 何翔皓 副主编 李 昶 田博华

编审委员会成员 (以姓氏笔划为序)

田博华 吕太昌 刘天禄 刘化樵

杨沛霆 杨继立 汪章樵 李 昶

李瑞瑾 何翔皓 陈铭忠 张正伦

张忠梁 曹 忠 黄建元 黄栋材

中小企业实用管理丛书

企业症结诊断

QIYE ZHENGJIE ZHENDUAN

——企业经济活动分析

朱 静 石 涛编著

人民大学出版社出版发行 新华书店经销

秦皇岛市卢龙印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 9.125印张 201,000字

1988年11月第1版 1988年11月北京第1次印刷

印数0,001—2,000

ISBN 7-01-000405-6/F·64 定价2.80元

## 前 言

作为管理科学的培训工作者，近几年我们有机会深入企业学习考察并开展了一些管理咨询活动。在实践中我们亲身感受到，经济体制改革给我国的企业增添了前所未有的生机活力，带来了数以倍增的经济效益。但同时我们也看到，许多企业，特别是中小企业，在激烈的竞争中正处于困境。它们有的勉强维持，有的濒临破产，有的已经倒闭。这些企业经营到如此地步，其原因何在？从我们靠管理咨询救活了一些企业的事实看，根本的一点在于这些企业的管理者特别是领导者缺乏现代企业管理知识，尤其是实用管理知识。鉴于此，我们感到很有必要把我们在咨询和培训工作中用到的一些现代管理知识和信息，奉献给广大中小企业的领导者、管理者。于是便萌发了编写这套《中小企业实用管理丛书》的意念。

丛书的名称已向读者表明，它的服务对象主要是中小企业，它所介绍的内容主要是实用管理知识。按照我们的编写意图，它不追求高深玄奥，而是讲求通俗浅近；它不是全盘照搬外国的书本，而是立足于中国的实际；它力戒抽象空洞的逻辑演绎，而务求用理论说明实际问题。丛书的选题都是针对中小企业的需要和存在的问题择取的，所涉及到的内容基本上涵盖了企业经营管理的各个方面和环节，不但努力体现了系统性、全面性和实用性，而且充分反映了现代化管理的

新精神、新机制、新知识、新信息。丛书切望使自己能起到为中小企业的管理者特别是领导者出谋划策的作用，使中小企业在竞争中立于不败之地。

随着改革的深入和经济的振兴，我国将有大批机关干部、科技人员、复转军人、大中专毕业生及农村知识青年转到企业特别是中小企业从事管理工作，从而使企业管理人员的队伍不断扩充。对于这些未来的企业家来说，他们较之在职者更急需现代企业管理知识，特别是实用管理知识。因此，我们这套丛书同样是把他们作为服务对象的，乐于做他们的知音，甘为他们走向企业家之路搭桥。希望丛书不但能受到在职的企业家欢迎，也能受到未来的企业家青睐。

本丛书在酝酿和编写过程中，承蒙许多领导和专家的指教以及400多个单位和个人在素材、资料方面的援助，借此出版之际，特表诚挚谢意。

丛书编审委员会

1988年5月

# 目 录

第一章 企业诊断概述	( 1 )
第一节 企业诊断的意义、对象和任务	( 1 )
第二节 企业诊断的思路和组织	( 6 )
第二章 产品销售分析	( 12 )
第一节 企业产品销售分析的基本思路	( 12 )
第二节 产品在市场中的形象分析	( 14 )
第三节 企业销售能力分析	( 20 )
第四节 产品销售计划完成情况分析	( 25 )
第五节 生产与销售平衡关系分析	( 29 )
第三章 产品状况分析	( 34 )
第一节 产品状况分析的基本思路	( 34 )
第二节 产品产量分析	( 35 )
第三节 产品结构分析	( 38 )
第四节 产品质量分析	( 46 )
第五节 产品交货期保证程度分析	( 58 )
第四章 生产分析	( 63 )
第一节 生产分析的基本思路	( 63 )
第二节 加工能力分析	( 64 )
第三节 生产现场分析	( 81 )
第四节 材料供应及利用情况分析	( 100 )
第五章 成本分析	( 107 )
第一节 成本分析的基本思路	( 107 )

第二节	成本预测分析·····	( 108 )
第三节	全部产品成本计划完成情况分析·····	( 113 )
第四节	生产成本分析·····	( 116 )
第五节	销售成本分析·····	( 119 )
第六节	生产费用预算执行情况分析·····	( 123 )
第七节	主要产品单位成本分析·····	( 129 )
第八节	产品单位成本技术经济分析·····	( 134 )
第六章	利润分析·····	( 139 )
第一节	利润分析的基本思路·····	( 139 )
第二节	产品销售利润预测分析·····	( 140 )
第三节	利润总额分析·····	( 145 )
第四节	利润率分析·····	( 157 )
第七章	资金分析·····	( 165 )
第一节	资金分析的基本思路·····	( 165 )
第二节	资金经营风险分析·····	( 166 )
第三节	资金预测分析·····	( 170 )
第四节	资金平衡关系分析·····	( 175 )
第五节	固定资金分析·····	( 179 )
第六节	流动资金分析·····	( 186 )
第七节	专项资金分析·····	( 198 )
第八节	资金运用效果的综合分析·····	( 204 )
第八章	新项目的经济可行性分析·····	( 207 )
第一节	项目可行性分析的基本思路·····	( 207 )
第二节	项目可行性研究的内容·····	( 209 )
第三节	项目可行性研究的步骤·····	( 214 )
第四节	项目的经济评价·····	( 217 )
第五节	敏感性分析·····	( 225 )
第九章	税的分析·····	( 228 )
第一节	税的分析思路·····	( 228 )

第二节	我国税制建设的基本原则·····	( 231 )
第三节	税的种类与结构·····	( 234 )
第四节	企业开发新产品时的税收分析·····	( 238 )
第五节	企业的减免税种·····	( 240 )
第十章	贷款与租赁分析·····	( 246 )
第一节	贷款的基本知识·····	( 246 )
第二节	贷款的经济评价·····	( 249 )
第三节	企业可以采用的还债方式·····	( 251 )
第四节	租赁的基本知识·····	( 254 )
第五节	企业租赁的经济评价·····	( 259 )
附表	·····	( 262 )
附表 (一)	·····	( 262 )
附表 (二)	·····	( 274 )
附表 (三)	·····	( 282 )
附表 (四)	·····	( 283 )
附表 (五)	·····	( 284 )

# 第一章

---

## 企业诊断概述

---

### 第一节 企业诊断的意义、对象和任务

#### 一、企业诊断的意义

企业诊断，犹如病人就医，需要医生进行一系列健康检查。它是针对企业经营的各个环节，从生产管理、财务管理、销售管理、劳务管理等各个角度予以全面的诊断、分析。对发现的症状，根据不同情况区别对待。有的给予健康指导，有的进一步实施检查分析，最后向企业提出改善生产和经营管理的方案，以促进企业的发展。

企业诊断是改进企业管理的一种先进的、科学的方法，是咨询服务的一种形式，是帮助中小企业生存和发展的一种重要方法和途径。它的特点是注重现场调查研究和数据分析，用科学的方法解决企业存在的实际问题，并尽量把复杂的问题数据化、图表化，使人易于了解和掌握。

企业诊断的基本方法，是从企业管理的现状和经济效益分析入手，经过调查研究，摸清情况进行定量分析，找出存在的问题，提出切实可行的改善方案；同时，立足于挖掘企业内部的人、财、物的潜力，以不断寻求合理地安排生产和经营活动，提高经济效益的途径。

就目前我国多数企业特别是中小企业的管理状况而言，运用先进的、科学的方法，加强企业的经济活动分析，具有十分重要的意义。

(一) 有利于提高企业的“科学管理”水平。企业诊断以“科学管理”为尺度，诊查企业的人、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，再以“科学管理”的理论为指导，提出改善企业经营管理的建议。

企业诊断还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，重视社会环境和人际关系等等对提高工效的影响。这样便可大大促进“科学管理”制度和企业在企业中的推广和普及，以改进企业经营落后的局面。

(二) 有利于提高企业的经济收益。企业诊断的目的在于保证、挖掘和提高企业的经济收益。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，还必须正确地处理收益与经济增长的关系，保证企业有稳定提高的劳动生产率，而经营诊断正是确定经济增长和劳动生产率提高的有力手段。

(三) 有利于不断改善企业的素质。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。这些问题正是企业诊断的重点，并且作用又比较明显。

## 二、企业诊断的对象

企业诊断的对象，概括地说，是从经营管理的角度上，分

析研究工业企业经营过程和经营成果。

在商品经济条件下，工业企业生产经营过程，是物质资料的再生产过程，既表现为产品使用价值的形成过程，也表现为价值的形成过程，同时，工业企业生产经营过程又体现为物质运动和资金运动的过程。企业的经营成果反映企业生产经营活动的最终经济效果，从实物形态来说，体现为企业生产出受市场欢迎商品的多少，从价值形态来说，体现为企业获得利润的多少。

企业在获得资金进行生产经营活动中，生产出一定品种、数量和高质量的产品，表现为资金的耗费和价值的转移，以及新创造出来的价值的形成。产品通过销售取得货币收入，用于补偿生产经营过程中资金的耗费，其余额体现为企业的盈利。由此看来，企业经济诊断的对象，实质上就是用解剖过去、控制现在、展望未来的眼光，全面系统地分析研究企业再生产过程中物质运动和资金流通的过程，查明未被利用的资源，挖掘企业内部潜力，提高经济效果。

企业的生产经营活动和经营成果是通过各项生产技术、经济指标来反映的。这些指标按其内容可以划分为以下四个基本方面：

(一) 反映生产经营成果的指标。包括：产量、品种、商品产值和总产值等生产成果指标；销售数量、销售合同完成率、销售收入和利润总额及利率等经营成果指标。

(二) 反映物化劳动和活劳动消耗的指标，包括原材料、燃料、动力等物质消耗指标；工作小时、劳动生产率等劳动消耗指标；综合反映人力、物力和财力消耗的成本指标。

(三) 反映不同企业特点的技术经济指标。包括：合格率、废品率、成品率等指标。

(四) 反映物化劳动占用及其利用效果的指标。包括：固定资金、流动资金平均占用额的指标；百元产值占用固定资金和流动资金等指标。

为了全面分析各项计划指标的完成情况，查明完成和未完成计划的原因，企业各项指标按其形态又可以划分为以下两种形式：

(一) 实物指标和价值指标。实物指标是从产品的使用价值出发，按其实物单位来表示的。如生产机床多少台，粮食产量多少吨，各类商品的销售量。实物指标具有鲜明、直观的特点。但是，实物指标不能提供不同计量单位产品产量的总括概念；价值指标是以货币单位表示的。如商品产值等。价值指标实质上是实物指标使用价值的抽象化，它具有一定的综合性和概括性。在经济活动分析中，实物指标和价值指标必须密切结合使用，才能发挥应有作用。

(二) 数量指标和质量指标。数量指标是反映企业一定时期工作总量和规模水平的指标。如产品产量、总产值、产品销售收入、资金占用额、职工人数等。数量指标是企业进行经济活动分析的基础；质量指标是反映企业一定时期工作质量和相对水平的指标。如劳动生产率、资金利润率、流动资金周转率等。

### 三、企业诊断的任务

工业企业诊断的基本任务，就是帮助企业发展生产，改善经营，加强管理，寻求合理、有效地利用人力、物力、财力的途径，挖掘企业内部潜力，在优质、低耗的条件下，增产社会需要的产品，提高企业经济效益。具体地说，有以下几点：

(一) 分析全面讲求经济效益的方针在企业的贯彻情况，通过事前、事中、事后全面的经济活动分析，为企业经营进行正确的决策，提供数据和资料。

(二) 分析企业全面经济核算和经营责任制的贯彻落实情况，评价企业人力、物力、财力的利用效果，促进节约，合理地使用劳动和各种物质资源，不断挖掘企业潜力，提高经济效益。

(三) 控制企业的经营活动，保证计划或目标的实现。企业在计划执行过程中，进行控制分析，随时将经营活动的实际成果同计划或目标进行对比，发现差距，立即加以调整，以保证完成既定的计划和目标。

(四) 分析企业经营计划执行过程和效果，评价企业实行改革、提高经营管理水平，搞活经济，不断满足社会需要的情况。

以上四项任务，是相互联系的，中心是挖掘和利用企业内部的潜力，提高经济效益。挖掘和利用这种潜力是企业诊断的基本职能。

企业内部的潜力，主要是隐藏在生产技术落后或经营管理失误之中，通过企业诊断，要把这两方面存在的问题揭露出来，并针对存在问题，提出改进生产技术、改善经营管理的措施，使潜力发挥出来，把提高经济效益的可能性，转化为现实性。

企业内部潜力的具体表现形式是各种差异。差异分为可量化与不可量化两类。可量化差异，是指能按一定量度，用一定数学方法加以计算的潜力，如企业各项经济技术指标实际达到水平与标准水平（指理论计算数、设计数、计划数、定额数、历史最好水平数或国内外同行先进实绩数等等）的

044414

差异。这种可以具体计量差异体现的潜力，是企业诊断的重点。另一类潜力，如职工思想、文化、技术素质高低等对经济效益的影响，就不便直接计量，但只要与经济效益优劣有联系，也要分析研究，并作为影响潜力实现的重要因素，加以强调指出。

## 第二节 企业诊断的思路和组织

### 一、企业诊断的基本思路

企业诊断工作一般由四个步骤组成，即调查对比找差距；研究分析查原因；分析计算定因素；总结评估提建议。

(一) 调查对比找差距。首先要对企业生产经营现状进行调查。调查的内容包括企业各项计划完成情况、现有潜力等，并把实际情况（各项指标）同预定目标、上期或历史最好水平以及国内外先进水平相比较，找出存在的差距。对比采用什么指标、多少指标，怎样对比，须根据具体对象和任务而定，但不论采用那种方法，都必须注意经济现象或经济指标的可比性。

(二) 研究分析查原因。在分析影响因素时，需要熟悉经济现象或经济指标的性质，了解经济指标的构成内容，以便借助逻辑判断，确定经济指标间相互关联的模式，在分析中加以运用。例如，产品成本中的原材料成本，它是由原材料耗用量和原材料的价格两个因素构成，因素分解式为：

产品原材料成本 = 原材料耗用量 × 原材料价格

这个简单公式，表明了原材料耗用量以及原材料价格同产品原材料成本的关系，在分析中，也就可以把它作为分析

的出发点。例如，当产品的原材料成本较高时，一般来说，原因有两个方面：一是材料耗用量太大；二是原材料价格太高。

(三) 分析计算定因素。在决策和制定措施时，抓住企业中主要因素影响的方向和程度是十分重要的。因此，应根据影响经济指标的因素或原理计算它们的变动对经济指标的具体影响，以明确作用的方向和影响程度。计算因素的影响，通常采用敏感性分析，由此可以找到那些影响程度最大的因素，在后面的章节中，将结合实例说明这些分析方法。

(四) 总结评估提建议。企业诊断的目的在于改善企业经营管理，取得最佳经济效益。因此，在系统分析的基础上，对企业要作出全面评估和总结，并提出改善企业经营管理的建议，以充分发掘企业的潜力，不断提高生产经营的经济效益。

企业诊断的基本思路有以下几个方面：

(一) 产品销售分析。企业生产产品的目的在于把产品销售出去，以获取利润。企业诊断必须首先从产品销售分析入手，找出产品销售过程中存在的问题，采取措施，使产品顺利地销售出去，并实现产销平衡。产品销售分析，包括产品形象分析、销售渠道分析、销售计划完成情况和销售与生产平衡分析。

(二) 产品状况分析。企业生产产品的种类及其质量决定着企业的发展。产品的状况分析，包括产品产量分析、产品结构分析、产品质量分析和交货期保证程度的分析。

(三) 生产分析。企业在生产过程中存在着许多环节，在对生产进行诊断时，应着重分析劳动力和设备这两个环节，努力寻找提高劳动生产率的途径，力争以最小的投入取得最大的产出，并确保生产计划的完成。

(四) 成本分析。产品成本是决定企业竞争能力和获利水平的一个关键因素。成本分析就是系统地研究产品成本变动的情况及原因，分析降低成本的各种条件，寻求降低成本的途径，从中掌握规律，改善企业的管理，取得更好的经营成果。

(五) 利润分析。利润是企业生产经营最终经济效果的综合反映，是企业生存与发展的一个重要前提。影响企业利润的因素很多，利润分析的目的无非是要把这些因素挖掘出来，看看它们的变化对利润有何影响，从而把握改进管理的方向。

(六) 资金分析。资金是企业生存的血液。资金分析就是对资金使用的诊断，克服资金管理中的盲目性，合理利用资金。

(七) 新项目的经济可行性分析。企业会经常发现有新的发展机会，从而安排上新的项目。然而新项目是否能够成功则不一定。经济可行性分析就是对新项目是否值得投资这个问题进行充分地论证，提供科学可靠的依据。

(八) 税的分析。税收是国家调节经济的杠杆。在我国经营的企业都负有纳税义务。分析企业如何运用国家的税收政策，促进生产的发展和经济效益的提高，具有十分重要的意义。税的分析主要从国家税制、税种与税的结构、减免税几个方面来进行。

(九) 贷款与租赁分析。通过贷款可解决企业内部的资金不足，协助企业改善经营管理，有利于生产的发展，商品流通的扩大。租赁作为企业一种特殊的投资方式，可以使企业保持有力的竞争地位。贷款与租赁分析包括贷款与租赁的基础知识和经济评价。

## 二、企业诊断工作的组织

组织好企业诊断工作，是保证发挥分析作用，完成其任务的重要条件。合理地组织企业诊断工作就是要采用各种分析形式，明确组织分工，建立企业诊断责任制度和分析会议制度。

### (一) 企业诊断的形式

为了更好地发挥诊断的作用，应当根据分析任务，采用各种不同的分析形式。

1. 按分析内容所包括的范围划分，可分为全面综合分析，部分经济活动分析和专题分析。

**全面综合分析**——是对企业全部经济活动进行的综合性分析，是指对企业年度、季度、月度生产经营计划和财务计划的完成情况，进行全面、系统地分析，查明各项工作之间的协调情况，分析生产经营中带有普遍性的问题，以便对企业经济活动作出总的评价，对今后发展提出总的要求。

**部分经济活动分析**——是对企业生产经营活动中某一部分的内容进行分析。如对生产部门进行的生产分析，对销售部门进行的销售分析等。这种分析可以评价该部门计划的完成情况，衡量各方面工作所取得的经济效果。

**专题分析**——主要是针对某一个特定问题，进行具体深入的分析研究，以使某项关键问题得到妥善的解决。这种分析，问题集中，针对性强，见效快，不受时间限制。

2. 按从事分析的人员划分，可分为专业分析和群众分析。

**专业分析**——是指各职能科室和车间的专职人员对其所管理的生产经营活动进行的分析。这种分析可以密切结合本