



本书广泛适用于中小企业管理者

高技术企业 诊断

DIAGNOSIS

of High-tech Enterprises

张耘 / 等著



经济日报出版社



本书广泛适用于
中小企业管理者

高技术企业 诊断

江苏工业学院图书馆
藏书章

DIAGNOSIS
of High-tech
Enterprises

张耘 / 等著
经济日报出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

高技术企业诊断/张耘等著. —北京: 经济日报出版社,
2004. 1

ISBN 7 - 80127 - 712 - 10

I . 高… II . 张… III . 高技术产业-企业诊断 IV . F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 004804 号

高技术企业诊断

著 者	张 耘等
责任编辑	门 睿
责任校对	文 广
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编 100054)
电 话	010 - 63567683(发行部) 63567691(编辑部)
网 址	edp.ces.com.cn
E - mail	edp@ced.com.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	廊坊市光达胶印厂
开 本	850 × 1168 毫米 1/32
印 张	10.375
字 数	240 千字
版 次	2004 年 1 月第一版
印 次	2004 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 7 - 80127 - 712 - 0/F.196
定 价	28.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

前 言

中小企业在经济生活中非常具有活力。它的兴衰可以作为一面镜子折射出经济发展的不同侧面。尤其是近些年来科技型中小企业的蓬勃发展，为国民经济的发展增添了新的活力。

科技型中小企业具有船小好掉头的优势，在风平浪静的良好生存环境下可能会获得快速发展，为国家及社会做出贡献；但是在激烈而无情的市场竞争环境中如果不能把好方向，就有可能出现生存危机。

科技型中小企业应当如何适应环境、求得生存、获取发展？除企业管理者不断适应新情况和新问题外，还应当进行必要的专业管理咨询，依靠专家从旁观者的角度去发现问题、解决问题。中医理论讲究对症下药，企业咨询也须先望闻问切。因而在管理咨询服务体系中，管理诊断是核心和前提。

企业管理诊断体系的研究是国内外企业管理研究中的薄弱环节，现有的研究成果也非常少，或者仅对部分管理职能建立了诊断模式；或者仅提出整体诊断指标体系的构想，但未进行实证研究；或者提供的指标体系在理论上可以成立，但实际操作起来则有相当大的难度。不仅如此，以往的研究报告更多的



是针对财务体系健全、业务数据完备的大型企业，面向中小企业的研究成果却是凤毛麟角！

北京市科委委托本课题组所设计的这套系统正是面向科技型中小企业的，兼具系统性、实证性和可操作性。

这里，系统性体现在诊断内容包括企业主要管理职能的分诊断以及综合诊断，诊断层次包括指标层、要素层和准则层。自微观而宏观，巨细弗遗。诊断步骤包括初步诊断（自我诊断）和详细诊断（专家诊断），并以低成本高效益的自我诊断为主。对于已经实现了智能化和自动化的自我诊断系统，通过原始数据的人工录入就能够获得整体诊断与各层次、各职能诊断的结果。

实证性体现在诊断时采用以定量诊断为主、定性与定量诊断相结合的方法。它的核心算法由三部分构成：第一部分是通过对专家调查法与层次分析法获得指标体系的结构、指标项及其权重；第二部分是由数据统计获得各层次指标的平均标准及极限标准；最后一部分则是根据企业实际数据判断各项指标分值的算法模型。在判断企业分值的算法中，课题组采用的模糊数学模型很好地刻画出中小企业群体的分值特征，即分值集中于平均水平区域，而在极限水平区域较为稀少。

操作性体现在课题组站在中小企业管理者实际应用的角度，将诊断所需要的每一项流程和每一份文档都给以详细说明。同时，在对中小企业进行实际诊断的过程中，课题组对诊断流程和文档进行了反复修改和完善。经过实践检验的诊断流程不仅标准规范并且简便易行。

为了便于广大中小企业管理者理解和运用诊断系统，课题组在课题研究成果基础上还增加了管理职能的基本诊断理论和科技型中小企业的管理诊断案例，以便企业管理者全面理解诊



断结果的内涵，并更直观更准确地掌握各类病症的现象和诊断思路。

本书具有广泛的适用性。对于中小企业管理者而言，可以用于诊断企业总体健康水平、监控职能部门发展状况；对于管理咨询人员来说，它可以当作中小企业诊断咨询的标准化模板，提高诊断的规范性和系统性；对于资信评估类中介机构，它可以作为评估中小企业资信状况的重要标准；对于风险投资机构，它可以用于筛选投资对象；对于政府职能部门，它可以作为各类资助基金发放的参考依据；对于教参，它奉献了课题组多年的企业资料积累，可以依次分析企业、了解企业。

我国科技型中小企业正处于历史性的发展阶段，我们课题组将以此课题研究和书籍出版为契机，一方面为中小企业的健康成长与可持续发展提供智力支持，另一方面通过在诊断实践的基础上不断深化的管理诊断研究，争取为我国管理诊断理论的发展做出更大贡献！

我们热诚期望得到广大读者的反馈意见——无论是理论方法的探讨还是实际案例的分析！

目 录

前言

第一篇 高技术企业诊断总论

第一章 高技术企业诊断概论(3)

- 一、什么是高技术企业诊断(3)
- 二、为什么要开展高技术企业诊断(5)
- 三、高技术企业诊断适用范围(10)
- 四、高技术企业诊断的主体(12)
- 五、高技术企业诊断内容(16)
- 六、企业诊断类型与高技术企业诊断特性(18)

第二篇 高技术企业综合诊断

第二章 高技术企业综合诊断系统(25)

- 一、建立高技术企业综合诊断系统的意义(25)



二、高技术企业诊断系统的功能定位(27)

三、系统的设计原则(28)

四、系统的特点(30)

五、系统的结构与框架(33)

六、高技术企业综合诊断内容(37)

第三章 高技术企业综合诊断指标体系(44)

一、诊断指标体系框架(44)

二、权重的确定(63)

三、指标的计分方法(67)

四、诊断指标标准参考值(69)

第四章 高技术企业综合诊断工作准则与程序(78)

一、诊断“医生”(79)

二、企业诊断工作的原则(80)

三、高技术企业综合诊断工作程序(83)

第五章 综合诊断系统使用程序简介(88)

一、填写企业诊断申请书和协议书(88)

二、企业填写诊断调查问卷(90)

三、换算定量指标实际值(90)

四、计算定性指标初步得分(90)

五、打印诊断报告,分析得分状况(90)



第三篇 高技术企业分项诊断

第六章 技术创新诊断(97)

- 一、概述(97)
- 二、技术创新诊断的方法(101)
- 三、技术创新诊断的要点(103)
- 四、技术创新常见病症(107)

第七章 人力资源诊断(119)

- 一、人力资源诊断概述(119)
- 二、人力资源素质诊断(126)
- 三、人力资源开发诊断(128)
- 四、人力资源管理诊断(130)
- 五、人力资源开发与管理中的常见病症(135)

第八章 企业战略诊断(146)

- 一、战略诊断概述(146)
- 二、战略定位诊断的工具(149)
- 三、战略要素诊断(157)
- 四、战略系统诊断(172)

第九章 市场营销诊断(177)

- 一、市场营销诊断概述(177)
- 二、产品诊断(184)
- 三、价格诊断(187)



- 四、渠道诊断(193)
- 五、促销诊断(198)
- 六、人员诊断(204)
- 七、营销组合的系统诊断(207)

第十章 管理组织诊断(210)

- 一、为什么要进行企业管理组织诊断(210)
- 二、如何进行企业管理组织诊断(223)
- 三、企业管理组织常见疾病(230)

第十一章 企业财务管理诊断(234)

- 一、财务管理诊断概述(234)
- 二、财务管理诊断的程序与方法(236)
- 三、企业筹资能力病状及其诊断(239)
- 四、企业资产管理能力诊断(248)
- 五、企业成本费用管理能力的诊断(252)
- 六、企业获利管理能力的诊断(255)
- 七、高技术企业常见财务管理疾病(257)

第四篇 高技术企业常见疾病

第十二章 高技术企业制度安排方面常见疾病(277)

- 一、窝里斗(278)
- 二、霸主心态(280)
- 三、将企业私人化(281)
- 四、元老人员障碍病(282)



- 五、人才过度流失症(283)
- 六、个人崇拜症(284)
- 七、又想马儿跑，又要马儿不吃草(286)
- 八、约束缺乏症(287)
- 九、企业家族化症(290)

第十三章 高技术企业战略方面常见疾病(293)

- 一、信誉缺失症(294)
- 二、老客户丢失症(297)
- 三、非议第一症(299)
- 四、盲目多元化经营症(301)
- 五、过分炒作症(304)
- 六、技术超前症(305)
- 七、关键材料供应失范症(307)

第十四章 高技术企业文化方面常见疾病(309)

- 一、虚拟经营症(310)
- 二、低级趣味综合症(312)
- 三、人本精神缺失症(313)
- 四、奢华综合症(316)



第一篇

高技术企业诊断总论

第一章

高技术企业诊断概论

高技术企业诊断是一种改善企业经营的管理方式，是企业诊断理论在发展过程中生长出来的一个分支。本篇将针对高技术企业诊断的一般规律，对高技术企业诊断的意义、主要内容、诊断类型等方面进行简要介绍，以便读者对这一问题有一个框架性的了解。

一、什么是高技术企业诊断

企业诊断也称对企业“看病”。它是专门用于帮助企业消除经营管理中的弊病，改善经营管理，开发资源，提高经济效益，保障企业生存与不断发展的一种新兴管理方式。

一个企业是由各种要素组成的一个有机的经济实体。在日常的经营和管理活动过程中，由于各种外界因素和内部因素的变化，往往会使自己的企业发生这样或那样弊病，影响着经营和管理活动的正常进行，使企业陷入困境，产生不应有的损失，甚至危害企业的生存和发展。为此，任何一个企业的投资者、经营者和管理者，对于企业所发生的问题，都要有足够的



认识,及时察觉,及时采取措施,及时解决,绝不能任其发展。这就要求企业的投资者、经营者和管理者,要善于及时发现企业的问题。一旦发现了问题,都应当立刻采取措施,针对问题的主要原因,提出办法,予以积极治理、消除弊病,以保障企业健康地发展。要达到这个目的,就必须借助于企业诊断。

高技术企业诊断是一种改善企业经营的管理方式,是企业诊断理论在发展过程中生长出来的一个分支。它以高技术企业为对象,对其实际经营现状进行调查,针对高技术企业管理特征,运用各种科学方法,找出经营管理上存在的问题,进行定量或确有论据的定性分析,查明产生的原因,提出切实可行的改善方案,进而指导实施改善方案,谋求企业坚实发展。

作为一种特殊的企业类型,高技术企业无论是企业管理模式、企业产权结构、企业的行为方式、企业的资源结构、企业的经营模式还是企业的社会功能与作用以及市场环境和评价标准,都与传统企业存在较大差异。甚至高技术企业常见的疾病以及疾病对企业产生的影响也与传统企业不同。

高技术企业最本质的特征是以智力资本为主导,也就是依靠创造性的科学技术知识和独立新颖的思维成果来获取利润。科学技术知识是高技术企业竞争的的决定性因素,企业的经营、生存与发展都依赖于知识的生产、扩散与运用。高技术企业实质上是高智力劳动者的集合体,是以科技为先导、以人才为基础、以高技术产品为支柱、以市场为导向的科技生产经营型主体。“高技术企业管理就是以知识为核心的管理,是知识管理。知识管理的出发点是把知识视为最重要的资源,把最大限度地掌握和利用知识作为提高企业竞争力的关键。”^①这种管

^①周小亮《寻找知识经济的制度结构》,广东旅游出版社1999年6月版,第



理更注重人性化与科学化。

显然，高技术企业的管理方式与以往的自然资源依赖型的传统企业的管理方式有巨大区别。这种区别之巨大表现在：仅用一般企业的诊断方法无法适应高技术企业诊断的要求。因为诊断一般企业所需要的指标体系、指标权重、指标标准与高技术企业相差甚远，许多指标对于高技术企业来说没有意义，而许多对于传统企业意义不大的指标却是衡量高技术企业能力的重要指标。例如：企业的新产品收入比重、企业的研发费用比率、企业的核心技术人员的激励机制问题等等。所以应有专门针对高技术企业的企业诊断体系。这不仅是高技术企业发展的需要，也是企业诊断理论发展的必然。正如医学越发展，针对不同就诊对象的医学分类就越细一样。

二、为什么要开展高技术企业诊断

（一）高技术企业已经成为国家经济增长的重要支撑

伴随着科技主导的经济社会时代的来临，高技术企业在社会经济中地位更加重要。一方面高科技产业正在以传统产业不可比拟的发展速度快速增长，在国民经济中的比重越来越大，正在成为国民经济的重要支柱。另一方面，高科技产业作为高新科学技术主导型产业，其特有的渗透力、影响力将对整个社会经济产生革命性的提升。

以北京为例，在中央政府及北京市政府的大力引导扶持下，北京市高新技术产业近年来获得了较高速度的发展，近15年以来，中关村地区的高技术企业主要经济指标增长速度保持在40%以上。高技术企业已经成为北京经济高速增长



的重要动力，成为北京市经济结构中最具生命力的主导产业之一。（见表 1-1）

表 1-1 北京中关村高技术企业主要经济指标增长情况

年份 \ 指标	总收入 (亿元)	工业产值 (亿元)	利润 (亿元)	上缴税费 (亿元)	出口创汇 (亿美元)
1988	14.0	4.8		0.5	0.1
1989	17.8	5.5	0.9	0.7	0.3
1990	25.0	8.7	1.7	1.2	0.4
1991	37.0	12.0	3.5	1.5	0.5
1992	60.0	21.0	5.0	2.3	0.7
1993	100.0	33.3	8.7	3.6	1.1
1994	142.8	60.2	8.0	4.8	1.3
1995	219.5	113.5	12.4	7.4	2.3
1996	297.4	145.8	14.3	9.4	2.5
1997	407.0	199.4	22.0	11.9	3.0
1998	661.7	349.1	28.9	19.1	5.6
1999	808.7	451.5	47.7	26.7	6.5
2000	1129.7	602.6	65.2	42.2	8.5
年均增长速度	44.18%	49.59%	47.75%	44.48%	44.81%

数据来源于海淀园信息统计中心“2000 年度统计数据”

2000 年，仅海淀区中关村地区的高技术企业生产总值就占北京市国内生产总值的 9.5%。企业总收入达到 1129.7 亿元，比 1999 年的 808.7 亿元增长了 39.6%。经过认定的新技术企业数为 5711 家。这些企业批量生产的产品技术绝大多数处于国内领先地位。批量生产产品中，国际首创（领先）技术的产品占 4.2%，国际先进技术的产品占 9%，国内领先技术