

主 编:穆欣普 简启聪
副主编:陈晓东 闻玉环 陈敏文

企业经营诊断

煤炭工业出版社

(京)新登字042号

内 容 提 要

在社会主义市场经济体制下,企业要实现经营的优化管理,就必须重视和加强企业的经营诊断。本书内容包括企业经营诊断总论;企业经营战略诊断;企业技术进步诊断;企业市场营销诊断;企业经营组织诊断;企业人事管理诊断;企业生产管理诊断;企业质量管理诊断;企业设备管理诊断;企业物资管理诊断;企业资金管理诊断;企业素质诊断;企业经营与活力诊断;企业行为的诊断以及企业经营效益的诊断等。

本书可作为企业诊断人员的工具书,也可作为企业经营管理人员、高等院校师生的学习参考书。

企 业 经 营 诊 断

主 编 穆欣普 简启聪

副主编 陈晓东 闻玉环 陈敏文

责任编辑:陈养才 于杰

*

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街21号)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本787×1092mm¹/₃₂ 印张14⁵/₈ 插页2

字数322千字 印数1—2,370

1994年3月第1版 1994年3月第1次印刷

ISBN 7-5020-0943-4/TD·872

书号 3709 P0118 定价 9.80元

前 言

在社会主义市场经济体制下，企业是市场的主体。企业必须积极加强经营管理，提高企业经济效益，求得企业在竞争中的永续生存与发展。因此，要求企业在经营中，明确自己存在的问题及原因，从而及时地去加以改善与提高。要想实现以上愿望，就必须依靠企业经营诊断去揭示企业经营中的各要素、各环节的内部联系，寻求经营最佳化的途径和实施最有效的经营管理，去达到企业经营整体优化的效果。企业经营诊断研究的问题、范围比较广泛。它既需要探索企业外部环境的未来趋势，又要分析企业内部因素的现实状态，并能在综合企业内外因素的基础上，去提出有效的可行管理目标、方案与措施。这就使运用科学的定量方法和定性分析相结合的经营诊断，显得非常必要。

本书系统而有所侧重地对企业经营诊断的基本理论、基本内容以及基本方法进行了阐述介绍。突出了企业经营的经营战略、市场营销、技术进步、企业活力与经营机制、企业行为以及企业经营效益的诊断；在对生产、质量、设备与物资、人事以及组织等诊断中，也注意了其与经营相关要求的因素；而且特别注意了综合诊断中的量化与定性相结合的特点，并引用了一些实例的分析研究。

本书在编写中，引用了有关书刊上的研究图表、实例资料及有关观点。在此，向有关专家、学者一并表示衷心的感谢。

由于时间紧迫，水平有限，书中某些新内容、新观点、评价指标体系及评价方法尚待切磋完善，恳请读者批评指正。

编 者

1993年10月

目 录

第一章 企业经营诊断总论	1
第一节 经营诊断的概念及意义	1
第二节 经营诊断的由来与发展	2
第三节 经营诊断的特点	5
第四节 经营诊断的种类与原则	6
第五节 经营诊断的人员组织及诊断程序	9
第二章 企业经营战略诊断	25
第一节 经营战略诊断概述	25
第二节 经营战略目标分析	30
第三节 经营环境分析	34
第四节 经营实力分析	46
第五节 经营战略综合管理能力分析	58
第三章 企业技术进步诊断	62
第一节 技术进步诊断概述	62
第二节 技术进步的主要形式与特征分析	63
第三节 技术进步的机制分析	66
第四节 技术进步综合评价指标体系分析	74
第五节 技术进步综合评价方法的比较分析	78
第四章 企业市场营销诊断	84
第一节 市场营销诊断概述	84
第二节 市场环境与信息系统的分析	88
第三节 产品分析	97
第四节 销售能力分析	106
第五节 新产品开发能力分析	115

第五章 企业经营组织诊断	118
第一节 经营组织诊断概述	118
第二节 经营组织调查与效能的评价	123
第三节 经营组织机构的分析与设计	127
第六章 企业人事管理诊断	148
第一节 人事管理诊断概述	148
第二节 人才需求与录用诊断	153
第三节 人员的培训教育诊断	159
第四节 人员的任用调配诊断	161
第五节 人员的考核评价诊断	166
第六节 人员的酬劳与激励诊断	173
第七节 人员的退休与辞退诊断	176
第八节 人事管理工作综合分析	177
第七章 企业生产管理诊断	179
第一节 生产管理诊断概述	179
第二节 生产系统诊断分析	182
第三节 生产组织诊断分析	193
第四节 生产现场管理诊断	204
第八章 企业质量管理诊断	221
第一节 质量管理诊断概述	221
第二节 质量管理诊断的评价方法及其诊断报告	225
第三节 质量管理方针与目标诊断	229
第四节 质量管理基础工作的分析诊断	232
第五节 产品开发中的质量管理诊断	238
第六节 产品制造过程的质量管理诊断	240
第七节 产品销售和使用过程的质量管理诊断	248
第八节 产品质量效益诊断评价	249
第九章 企业设备管理诊断	264
第一节 设备管理诊断的程序和方法	264

第二节	设备生产状况分析	268
第三节	设备技术状况分析	272
第四节	设备使用经济合理性分析	276
第五节	设备技术改造经济效益分析	279
第六节	设备组织管理的诊断	283
第十章	企业物资管理诊断	289
第一节	物资管理与物资管理诊断的作用	289
第二节	物资管理诊断的特点及主要内容	291
第三节	物资供应与采购分析	292
第四节	物资消耗与利用的分析	298
第五节	库存的分析	300
第六节	物资供应管理的技术经济分析	306
第十一章	企业资金管理的诊断	309
第一节	资金管理诊断概述	309
第二节	资金运行状态及效果分析	311
第三节	资金筹措分析	321
第四节	投资分析	327
第五节	资金日常管理分析	328
第十二章	企业素质的诊断	331
第一节	企业素质诊断的作用	331
第二节	企业素质诊断的要求和内容	332
第三节	企业素质诊断的准则和方法	336
第四节	企业素质诊断评价指标的构建	337
第五节	企业素质诊断实例	348
第十三章	企业经营机制与活力的诊断	367
第一节	企业经营机制与活力	367
第二节	企业经营机制与活力诊断的意义及因素分析	374
第三节	增强企业活力、完善企业经营机制 的标准分析	376

第四节	企业活力评价诊断指标体系的构建	378
第五节	企业活力评价的数学模型与方法	388
第六节	企业活力评价实例	391
第十四章	企业行为的诊断	402
第一节	企业行为诊断概述	402
第二节	企业行为合理性影响要素分析	408
第三节	企业行为合理性诊断评价的标准及指标体系的 设计	411
第四节	企业行为合理性诊断评价方法的选择	416
第五节	企业行为诊断实例	419
第六节	企业行为合理性优化的思考	426
第十五章	企业经营效益的诊断	433
第一节	经营效益诊断概述	433
第二节	影响经营效益因素的分析	437
第三节	经营效益评价标准及评价诊断指标 建立的原则	440
第四节	经营效益评价指标体系的构建	441
第五节	经营效益的综合评价方法	444
第六节	企业经营效益诊断实例	445
第七节	提高经营效益的途径	453
参考文献		458

第一章 企业经营诊断总论

第一节 经营诊断的概念及意义

一、企业经营诊断的概念

企业经营诊断是由具有科学管理知识和丰富经营管理经验的专家，深入企业现场，运用综合理论和科学技法，针对企业经营管理上存在的全部或部分问题进行确有证据的分析研究，找出产生问题的原因，提出切实可行的改善方案，并协助指导企业实践，从而达到企业经营管理完善化的过程。企业经营诊断不只是提出改善建议，还要负责培训实施改进方案的人员，必要时，还可采取经济和行政等扶植方法。也就是说，企业经营诊断不仅具有服务性的一面，而且它还体现了国家或部门对企业进行指导的职能。

二、企业经营诊断的意义

1. 可以不断提高企业经营的效益

通过诊断除了达到企业经营效益提高外，还能正确的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，也就是要求企业经营诊断必须提出经济增长和提高劳动生产率的有效措施。

2. 可以不断提高完善企业的素质

诊断的作用范围不仅解决企业经营管理的现实问题，更重要的是抓住企业经营中的关键。那也就是说，必须重视企业素质的更好改善。只有较高的企业素质，才有可能使企业

保证继续生存与发展。

3. 可以不断提高企业经营管理水平

我国企业经营管理的科学化、现代化，虽已得到很大提高，但从企业总体分析，在这方面我们的差距还是不小的。因此，在企业经营诊断中，一定要以科学管理及现代化管理的理论及有效技术为指导，找出差距，实现我国企业的管理现代化。

第二节 经营诊断的由来与发展

一、企业经营诊断在资本主义企业中的发展状况

早在30年代，企业诊断在美国已经作为一项社会事业开展了。特别在第二次世界大战后，随着工业企业生产经营发展和科学管理的提高，企业诊断事业有了较快的发展，而且由外部诊断人员来帮助企业改善经营管理，早已成为工业发达国家的一项重要事业。它的工作内容，也由开始阶段的生产现场改善，扩展到产品 and 市场开发、经营决策、人事决策等广阔的领域。资本主义国家企业诊断的发展过程经历了三个阶段。

1. 局部诊断阶段

局部诊断阶段经历了40年左右的时间。时间为20世纪初到40年代末。所谓局部诊断阶段，是企业诊断的初步形成时期。企业诊断作为一种社会行业，最早是在20世纪初期，即泰勒、甘特以及吉尔布雷斯夫妇等人从1901年开始，均以从事企业管理研究和改善企业管理活动而著名。如：1901年，甘特以企业诊断师的身份开业，从事了专职企业诊断业务。

2. 综合诊断阶段

综合诊断阶段经历了20年左右的时间。这个阶段，大体

上是由20世纪50年代初到60年代末期。在这个时期，由于科学技术的迅速发展、企业规模的进一步扩大和生产社会化程度的空前提高，资本主义市场竞争急剧化，企业经营环境复杂化等，就使企业经营必须实行系统化管理。因此，企业经营诊断，也必然由局部诊断走向综合诊断。在这个阶段的诊断，主要有以下特点：

（1）企业经营诊断的重点是针对企业的总体经营。

（2）企业经营诊断的范围扩大。对参加诊断的企业，不只限于中小型企业，许多大型企业也要求和从事诊断；不只限于诊断工业企业，商业企业及服务性行业也要求进行经营诊断；接受诊断的企业不只是单个企业，已扩展到对工业区以及系列企业的诊断。

（3）企业经营诊断的目标提高。企业经营诊断以建立完善的企业经营管理体系和实现经营管理现代化为主要目标。

（4）重视诊断人才的培养与诊断组织的完善。加强了企业诊断的立法工作；建立了企业诊断的机构；加强企业诊断人才的培养。日本在第二次世界大战之前已经开展了企业诊断，但比较正规的开展还是在50年代。日本是企业诊断很有成效的国家。在50年代初，日本相继颁发了《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。日本的企业诊断机构是以中央和地方政府的诊断机关，以及半官方事业团体和社团为主要力量，并有大量的民间诊断组织作为补充力量。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50000人。日本和英国在40年代末，还建立

了经营顾问注册和由国家组织经营顾问培训的制度。德国和英国也建立了企业诊断培训制度。原西德政府，从事诊断工作的专职人员约有二、三万人。法国在70年代中期，诊断公司已经发展到2700家。

3. 战略诊断阶段

在70年代以后，企业诊断由一般综合诊断转为以企业经营战略为中心的诊断。在这个阶段诊断主要是面向未来，着眼未来的发展方向和目标；重视新技术及新产品开发；重视企业如何在外部经营环境动态变化中能更好生存与发展；着力解决好企业的长远规划，保证企业旺盛的经营能力。

二、我国企业经营诊断的形成与发展

“企业诊断”是从日本引进我国的。1981年，曾先后在天津、合肥召开了企业管理咨询工作会议，开展了有关企业诊断的学习与经验的交流。1982年中国企业管理协会和各省市企业管理协会，先后设置了咨询部，从而推动了企业诊断的发展。1982年开始，我国开展了咨询人员的培训工作，使他们掌握了企业诊断的基本理论与技法，在此基础上，积极开展企业诊断工作。在1982年、1983年曾先后在北京、大连召开了企业管理咨询工作的研究会议，探索了我国诊断事业的特点和有效的经验等。在企业诊断事业形成与发展过程中，由于我们能广泛综合吸取日本、德国、法国、英国等国企业诊断的有益经验，并能理论联系实际，结合我国国情与我国企业的特色，因此，使我国企业诊断事业得到较快发展，对提高我国企业素质，增强企业的经营能力，促进企业经营效益的提高起了重要作用。在社会主义市场经济体制下，企业是市场主体，必然对企业经营管理的改善与提高有着更迫切的要求。因此，企业经营诊断将更加受到企业界的

重视。企业经营诊断在我国一定会得到更快的发展。

第三节 经营诊断的特点

一、综合性

企业经营管理是一个系统，这个系统是由若干相互制约、相互作用的子系统组合而成的。因此不从系统整体观点出发，就难以看清系统与子系统、子系统与子系统之间以及系统内部条件与外部环境之间的相互关系，就更谈不到对之进行诊断与改善。

诊断本身也同其它许多活动一样，有它本身的客观规律性。欲达到有效诊断就必须综合运用诊断理论和各种技法，从企业内部条件与外部环境的作用和联系中找到标准与现状之间的差异及其原因，提出改善的方案与措施。如果不综合考察诊断，是达不到应有效果的。

二、实践性与客观性

企业诊断要求找出企业经营管理存在的问题，针对问题提出的改善方案要可行有效。这就要求在诊断中，一定要坚持理论联系实际、实事求是的原则，客观公正的进行诊断。

（1）要克服主观意识不要先入为主，一定要坚持在深入调查研究的基础上，全面了解情况，一切凭事实说话，在系统分析中逐渐修正完善结论，使之符合客观现实。

（2）要坚持公正的立场。在企业诊断中经常遇到国家与企业、企业与企业以及企业与职工等关系问题。这个问题处理的是否恰当，是受诊企业全体职工十分关心的问题。如偏向一方，那就难以完成预期目的。诊断组要不循私情，敢于揭露矛盾，处处从改善企业经营管理，提高企业效益出发。

三、科学性

企业经营诊断是一个综合性很强的工作，因此，在这一工作过程中，就必然要求综合运用有关基本原理和科学方法，必须坚持定性与定量分析相结合的原则。在企业经营诊断中常用的科学技法有：因素分析法、模型法、模拟法、实验法、管理表法以及综合分析法等。根据不同的诊断要求，可相应采用不同的科学技法。如在质量管理诊断中可采用质量统计分析法、质量系统分析法、工程能力分析法、正交试验法以及优选法等；在市场营销诊断中可采用市场策略分析法、市场预测分析法以及市场调查分析法等。

第四节 经营诊断的种类与原则

一、企业经营诊断的种类

1. 国外企业经营诊断的分类

（1）按诊断内容所涉及的范围划分，包括：综合诊断、局部诊断和专题诊断。

综合诊断，是指对企业整体进行综合调查分析，从企业总体着眼，提出改善方案的诊断。

局部诊断，也称部门诊断。它是对企业中某一部门或局部几个部门进行诊断，如对生产、劳资、质量、财务等部门的诊断等。

专题诊断，是指对特定的生产经营专题所进行的诊断。

对受诊企业采用以上何种诊断，须根据企业经营管理中实际存在问题的多少、严重程度以及企业领导的要求决定。

（2）按诊断主体划分，包括：内部诊断和外部诊断。

内部诊断，是企业自己组织诊断人员对本企业进行诊断，一般在企业拥有较强的技术力量，具备自我诊断的条件时

采用。内部诊断有利于企业经营的竞争及必要的保密工作。当然在内部诊断的同时，并不排斥个别专题的外部诊断。这主要依据企业诊断的实际需要而定。

外部诊断，由企业外部诊断公司组织人员进行诊断。这种方式一般对中小企业诊断时采用比较多。

（3）按发起者的动机划分，包括：自发性诊断和制度性诊断。

自发性诊断，是指企业主动组织自身力量进行自我诊断，或企业主动申请委托外部诊断公司对自己企业进行诊断。

制度性诊断，是指政府机关、官方或半官方诊断机构等，按规定对所属企业进行的制度性（定期进行或临时安排）诊断。

（4）按诊断对象的规模划分，包括：集团诊断和个别诊断。

集团诊断是以企业群（如某产地、商业街以及连锁事业等）或以企业集团为对象的诊断。

个别诊断是以单个企业为对象的诊断。

后者诊断比前者诊断要简单些。

（5）按诊断所延续的时间长短划分，包括：长期诊断、中期及短期诊断。

长期诊断，一般是指其诊断时间在半年以上的诊断。受诊企业与诊断机构有较长时期的指导与联系关系。

中期及短期诊断，一般是指诊断时间不超过半年，如二、三个月、半个月或时间更短的诊断。

2. 我国企业经营诊断的分类

目前，我国企业经营诊断，基本上是外部诊断，以对单

个企业进行诊断为主。涉及到企业集团的诊断开展地比较少。因此，我国企业经营诊断分类用的比较广泛的是按诊断内容分类，包括：综合诊断、局部诊断和专题诊断三种。

二、企业经营诊断的原则

1. 全面经济效益原则

企业诊断的目的归根到底是为了提高企业经济效益。企业诊断的任务是使企业为社会创造新的效益，实现企业资产的增殖，保证企业在良好的自我约束中，去求得更好的自我生存与发展。使企业在经营中有明确的战略目标；在生产中能做到生产要素的组合优化，克服资源的浪费；做到产销结合，提高产品质量，提高企业的竞争及盈利能力等。

2. 平等合作原则

诊断人员对企业诊断成效的关键一环是能否与受诊企业职工进行合作。只有与受诊企业职工进行合作，才能使诊断人员准确的了解企业实情，才能找到存在问题的关键，才能制定出可行的改善方案和措施，才能使企业职工理解诊断的要求、接受诊断的指导、实现诊断的方案与措施。因此，诊断人员一定要克服主观臆断、倾听受诊企业职工的意见，否则企业诊断将难以实现预期的目标。

3. “快”、“准”、“灵”原则

诊断的过程及其所需的时间是必要的，但是在保证应有效果的前提下，其时间愈“快”愈好。因为时间对企业经营的成功与发展是一个非常重要的因素，失去时机就会失去竞争取胜的机遇。“准”是指对企业经营管理所要求诊断的课题中究竟什么是其主要问题一定要找准，并且准确分析该问题存在的原因。“灵”是指方案切实可行，企业只要认真落实，就能在预期的时间内收到明显效果。

第五节 经营诊断的人员组织及诊断程序

一、企业经营诊断人员组织

企业诊断完成的优劣与诊断人员关系甚大，对诊断人员一般均要求较高，从业务知识、身体素质一直到作风修养、人格信赖等方面，几乎缺一不可。在日本，政府颁布了一整套内容完备的诊断指导制度，对企业诊断的对象、内容，诊断人员的资格等均作了具体规定，凡诊断人员必须经过严格培训和考试合格才能任用。

我国对企业诊断人员的要求，在1982年中国企业管理协会颁布的“企业管理诊断暂行办法”中提出了以下要求：

（1）诊断人员的条件：热爱祖国，坚持四项基本原则，作风正派，实事求是，热爱诊断事业，熟悉党的方针、政策（尤其是经济与管理政策），大学或中专毕业（或具有同等学历），并有一定的企业管理理论水平与企业管理实践经验。

（2）所有从事诊断的人员，除符合第一条外，均必须熟悉诊断的程序、步骤与有关方法，包括参加各地举办的“企业经营诊断讲座”的培训，要求必须经过企业诊断实习，否则不能作为正式诊断人员。

（3）诊断人员凡符合上述条件，从事工业管理和企业管理工作10年以上，经过“企业经营诊断讲座”培训，成绩优秀，并在3个以上企业的诊断中取得具体成果者，才能到企业独立主持诊断工作。

随着商品经济的迅速发展，企业诊断的作用日渐突出，已成为一种专门的社会职业。在西方发达国家，越来越多的人把企业诊断作为自己的主要职业。随着我国市场经济的发