

企业管理诊断 理论与方法

沈柏亮 马维锦 编著



新疆大学出版社

内 容 简 介

本书着重从管理的角度对各专业管理原理和诊断的要旨进行了阐述,并结合新疆企业管理现状特点,运用企业诊断技巧,研究管理有关问题,内容丰富、实用性强、编排精当,简明扼要,通俗易懂,本书是适合于企业界、科研教育界的诊断工作人员借鉴的实用工具书。

序

随着我国经济发展和改革开放的深入,为适应社会主义市场经济的需要,企业管理发生了许多新的变化,管理水平有了较大提高。但是,从整体上看,从建立社会主义市场经济体制的要求看,我区的企业管理水平还比较落后,许多企业管理不善,产品质量差,物质消耗高,生产效率低,经济效益差,竞争能力弱,严重影响着企业生产的发展。

科学管理是建立现代企业制度的重要内容。为了推进我区工业企业管理的进步,促进新疆经济高速发展,必须发挥管理诊断的特殊作用,在学习和借鉴国内外管理经验的同时,力求了解和掌握更多更有效的诊断理论和方法为企业服务。

80年代以来,企业管理诊断作为一种专业应运而生,为企业提供智力服务。所谓企业管理诊断,是指专业诊断人员通过一系列规定的程序,应用现代科学管理的方法或技巧,通过对企业现场调查,找出企业内部产生的问题及其根源,有针对性地提出改善或解决企业管理问题的具体措施。由于它的科学性、实用性和有效性而深受企业的欢迎。十多年来,全国各地已有近万家大中小企业接受过管理诊断服务,都在不同程度上受益。企业管理诊断在我国土地上从无到有,从小到大,有了较快发展。但是,我国的企业诊断服务刚起步,经过训练并有一定实际工作经验,能真正解决企业实际管理问题的诊断人员还很少,与需求相比还远远不够。对广大企业来说,要

改善管理,提高管理水平,还要靠企业自己的力量。因此,让我们企业领导和管理人员学习和应用一些管理基本知识,掌握诊断的基本程序和方法,使自己能够判断企业内部的比较突出的管理问题,提出切实有效措施,这显得更有现实意义。

为了推动我区工业企业管理诊断事业的发展,满足培训诊断人员、提高其素质的需要,帮助企业领导与管理干部增强自我诊断的能力,新疆机械电子工业企业管理协会常务理事、副秘书长,新疆机械电子工业厅高级经济师沈柏亮,新疆机械电子工业企业管理协会常务理事、乌鲁木齐齐电设备总厂厂长、工程师马维铸两位同志,利用业余时间,结合多年来的企业管理工作实际,编写了《企业管理诊断理论与方法》一书。该书选材合理,内容丰富,阐述了企业管理基本原理和企业诊断的要旨。其主要特点:(1)总结和提炼了13年来我国开展企业诊断活动的实践经验,突出了可操作性;(2)参阅和汲取了区内外及国外企业诊断的新经验和基本原理,具有全面性;(3)体现了我区企业的特点和发展趋向,具有导向性。

本书与以往已出版的管理书籍比较,具有自己的特色,是一本可供我区企业界、科研教育界的诊断工作人员借鉴的实用工具书。我相信,本书的出版发行,对提高我区企业管理现代化水平将起到积极推动作用。



一九九三年十二月二十四日

目 录

序	谢海平
---------	-----

第一章 企业诊断概论

第一节 企业诊断概述	(1)
第二节 企业诊断的兴起与发展	(2)
第三节 企业诊断的作用	(3)
第四节 企业诊断的特点	(4)
第五节 我国企业诊断的发展和特色	(6)
第六节 企业诊断的原则	(9)
第七节 企业诊断的程序	(10)

第二章 企业组织与诊断的常用方法

第一节 企业组织	(18)
第二节 企业诊断的常用方法	(20)
第三节 诊断实施指导的步骤和技巧	(23)

第三章 企业经营诊断

第一节 企业经营决策诊断	(28)
第二节 企业经营战略诊断	(33)

第四章 企业生产管理诊断

第一节 企业生产管理	(38)
第二节 企业生产管理诊断	(42)

第五章 企业质量与质量管理诊断

第一节 企业质量管理	(47)
第二节 企业质量管理体系	(49)
第三节 企业质量管理诊断	(53)
第四节 企业产品质量与质量保证体系诊断	(60)

第六章 企业市场营销管理诊断

第一节 企业市场营销	(62)
第二节 企业市场营销诊断	(66)

第七章 企业人事劳动管理诊断

第一节 企业人事劳动管理概述	(73)
第二节 企业人事劳动管理内容和方法	(76)
第三节 企业人事劳动管理诊断	(79)

第八章 企业物资管理诊断

第一节 企业物资管理概述	(85)
第二节 企业物资库存、采购与分类	(87)
第三节 企业物资管理诊断	(93)

第九章 企业设备管理诊断

第一节 企业设备综合工程学概述	(97)
第二节 企业设备维修、保养	(99)

第三节	企业设备管理诊断·····	(103)
第十章	工业企业财务管理诊断	
第一节	企业财务管理的概念、原则和任务·····	(107)
第二节	企业筹资、固定资产、流动资产管理·····	(109)
第三节	企业无形资产和递延资产的管理·····	(112)
第四节	企业成本费用利润管理·····	(113)
第五节	工业企业财务管理诊断·····	(115)
第十一章	企业班组建设诊断	
第一节	企业班组建设的地位和作用·····	(121)
第二节	企业班组建设内容和基础工作·····	(129)
第三节	企业班组建设诊断·····	(151)
第十二章	企业现场管理诊断	
第一节	企业现场管理概述·····	(153)
第二节	企业现场管理的内容和程序·····	(156)
第三节	企业现场管理诊断·····	(165)
第十三章	企业方针目标管理诊断	
第一节	企业方针目标管理概述·····	(168)
第二节	企业方针目标管理诊断·····	(173)
第十四章	计算机辅助企业管理诊断	
第一节	计算机辅助企业管理发展动态和意义·····	(179)
第二节	建立计算机辅助企业管理信息系统的	

基本理论.....	(182)
第三节 计算机辅助企业管理诊断的作用和内容	(184)

第十五章 投入产出法

第一节 投入产出法概述.....	(188)
第二节 企业实物性投入产出的基本原理.....	(191)
第三节 企业价值型投入产出的基本原理.....	(193)
第四节 企业投入产出模型的应用.....	(195)
第五节 企业投入产出模型具体应用中的几个 问题.....	(197)

第十六章 价值工程

第一节 价值工程概述.....	(201)
第二节 价值工程一般工作程序.....	(205)
第三节 价值工程应用实例.....	(206)
第四节 企业推广应用价值工程步骤.....	(223)

附件一 中华人民共和国全民所有制工业企业法	(226)
附件二 全民所有制工业企业厂长工作条例	(236)
附件三 中国共产党全民所有制工业企业基层组织 工作条例	(243)
附件四 全民所有制工业企业职工代表大会条例	(249)
附件五 全民所有制工业企业转换经营机制条例	(255)
附件六 中共中央关于建立社会主义市场经济体制 若干问题的决定	(272)

第一章

企业诊断概论

第一节 企业诊断概述

一、企业诊断的含义

所谓企业诊断,是运用各种科学方法,找出企业存在的主要问题,进行定量或确有论据的定性分析,查明产生问题的根源,提出切实可行的改善方案,进而指导实施改善方案,谋求企业坚实发展的一种服务活动。

通俗的,讲企业诊断就是给企业看病。企业诊断与人体诊断相比,大体是类似的,都是依据“病情”找出发病的部位和原因,然后开出处方进行“治疗”。

二、企业诊断与咨询

企业诊断,在美、英、法、德等西方国家也称“咨询”,诊断与咨询在涵义上都是指对企业经营管理的评价、建议说的,但方法有所差异。诊断多半用于诊断人员亲临企业现场,通过询问,搜集第一手资料,经过调查研究分析,提出改进建议;而咨询是根据受诊企业送来的资料,进行研究分析,提出改进建议。因此,我们认为,企业诊断所取得的资料是直接的,而企业

咨询所用的资料是间接的。企业诊断除了看病治疗的内容外，还包含“保健检查”的积极意义。

第二节 企业诊断的兴起与发展

企业诊断在欧美国家称为管理咨询。日本把引进的企业管理称之为企业诊断。这种业务是从 1895 年泰罗作为“效率顾问工作师”开始出现的，以后逐渐成为一个独立的行业。其他资本主义国家也相继开展了这项业务。20 世纪 40 年代以前，管理咨询服务的领域主要是生产现场的改善、生产作业研究、会计业务等生产上和财务上的问题。第二次世界大战以后，管理咨询业务逐渐扩大到人事管理、经济决策等企业管理的整个领域。在国际上，管理咨询在战后的这几十年中已成为一个新兴产业，逐步发展壮大起来，这反映了世界经济的发展和国际竞争日益激烈的客观需要，尤其在经济发达的国家，咨询服务业务兴旺。

50 年代，日本在引进这种咨询时，按照本国的情况，在吸收西方咨询的同时加以筛选，并在全中国推广运用。日本在开展企业诊断时，特别注重对中小企业的经济管理，推动了经营管理现代化。目前，日本把企业管理当作一种手段，不仅在企业经营管理工作出现问题时，运用它来解决问题，而且在平时正常经营工作中，为了提高企业的整体素质，获取较高的经济效益，也经常运用企业诊断。许多资料介绍，日本的企业采用企业诊断，解决部分经营中出现的新问题，从而扩大了世界市场。在企业诊断过程中，日本的企业按照主体、客体、内容、过程、时

间和自主经营程度,分门别类地对企业进行诊断,通过深入调查研究,根据统计资料和科学依据,给企业提出改善经营管理的建议。从50年代中期日本开始推行企业诊断以来40多年的实践过程中,日本不仅积累了一套运用诊断改善企业素质、提高经营管理的经验,而且还建立了官民并举的诊断机构,培养了一支拥有近千万人的诊断队伍,同时还大力开展诊断的科研理论研究。现在,日本出版界开始大量出版有关企业经营诊断的书刊,企业诊断迅速崛起,已成为一门独立学科,越来越受到广大企业界和企业管理工作者的重视。

近些年来由于诊断产业在各国受到重视,并被更多的企业所接受,1990年10月第二届世界管理咨询大会在纽约召开,来自37个国家的管理咨询顾问参加了这次会议。据统计,这些参加国的总产值已占世界经济的89%。从中可以看到,经济发达国家咨询业相对发展很快。在这次大型会议上,我国代表登上国际论坛,总结我国遵循“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,结合我国国情,总结我国咨询业的历史和经验,受到大会的关注。

第三节 企业诊断的作用

企业诊断,以过程 and 知识为中心,通过诊断人员的诊断活动,结合企业所存在的问题,传授先进企业经营管理的先进技术和方法,从而提高企业素质和经济效益。企业诊断的主要作用有以下几方面:

1. 排除疑难 企业通过诊断可以在短期内找出企业生

产经营管理上的问题所在,并能及时得到经济合理的改进方案。

2. 改善素质 由于企业人员素质的优劣与企业发展以及经营管理上出现的许多问题有着密切的联系,因此,企业诊断总要把提高企业人员的素质,作为一个根本性问题加以重视。企业的经营管理素质主要是指合理地组织企业的人、财、物、产、供、销六要素的有效运行。

3. 提高效益 企业通过诊断可以提高经济效益。诊断人员运用科学测定法及数理统计的方法,对企业经营管理的现场摸得清,问题抓得准,原因查得明,改进措施提得具体实在。只要认真落实改善方案,就能得到明显经济效益。

第四节 企业诊断的特点

企业诊断是一项严谨而有系统性的服务工作,它具有以下特点:

一、科学性

科学性是企业诊断最基本的特点。企业诊断的整个过程,是运用科学方法来进行调查、测定和分析的系统过程,也是向广大职工传播与推广现代科学管理方法的过程。

为了保证企业诊断的科学性,诊断人员应根据现场观察和测定,通过重要的数据,认真地进行定量分析,评价原则是坚持一切以数据材料来说话,体现科学求实精神。

二、创造性

富有创造性是企业诊断具有生命力的源泉。企业诊断全过程是面对现实、探索未来发展的工作,只有依靠高度的科学求实精神,才能订出切实可行的富有创造性的改善方案。这些方案主要包括:针对企业的现状,设计和推行企业新的发展战略,新的管理方法,新的规章制度;创新的管理机构及其职能系统;设计和推行高效率的情况或信息管理系统;设计和开创新的培训体制等。这种富有创造性的改善意见,既要有充分的科学依据,又要有实现的可能,这就要求诊断人员通过艰苦的努力求得成功。

三、独立性

所谓企业诊断的独立性,是指诊断人员具有一定的管理知识和实践工作经验,遇事要能独立思考,拿出处理的方法。这是诊断人员取得工作成效的基本功。一般来说,诊断人员应通过自己认真的独立思考,结合掌握到的大量材料,谈出自己的见解。这里讲的诊断人员的独立思考,并不是主观臆断或偏听一部分同志的看法,更不是不管对错只按照领导的意图,投其所好,见风使舵。

四、系统性

所谓企业诊断的系统性,就是必须对企业进行全面了解分析,按照系统论的观念,对一个企业进行系统的分析思考。诊断人员必须从企业整体利益出发,不局限于局部,例如,不能仅看几个车间或几个科室的材料就下诊断处方。在处理企

业内部的任何一个问题时,必需是树立整体的观点,只有从整体长期的、持续的利益出发,协调各个局部之间的关系,才能达到提高企业管理素质、促进企业整体素质提高的目的。

五、集体性

集体性是企业诊断的又一显著特点。当诊断机构收到企业提出的咨询诊断委托书后,诊断机构全体人员应根据企业提供的基本情况,明确指导思想,选定诊断人员,确定诊断小组,着手拟定诊断程序和具体工作方法。在企业诊断全过程中,要在短时间里,全面了解情况,每个诊断人员是很辛苦的,全体人员互相配合、良好合作,是企业诊断取得成功的保证。

第五节 我国企业诊断的发展和特色

一、我国企业诊断事业发展和企业管理现状

我国从 80 年代后期开始引进和研究企业诊断学,企业诊断工作正处于起步阶段。企业诊断同其他先进的科学管理方法一样,不受国界所限,可以普遍采用,但必须与本国的国情结合。每个国家都有自己的特定的制度、市场条件和传统管理方法,企业诊断的理论和方法只有紧密结合本国国情具体应用,才能发挥应有作用,获得真正的生命力。

近几年来,我们从实际出发,在努力探索和创造有中国特色的企业诊断方面,取得了可喜的成绩。近十年来,伴随着对外开放、对内搞活的潮流,许多专职的诊断部门已应运而生,如在我国深圳、广州、北京、上海、天津、大连、乌鲁木齐等地出现挂牌咨询公司、点子公司。据统计我国现有专职兼职的咨询

人员已达 5000 多人,还不能适应企业的客观需要。这些年,已有一批中外合资和外商独资企业,纷纷请咨询部门来企业诊断,帮助他们制定改进方案,提高经营管理水平。

随着商品经济和对外开放的进一步发展,《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的实施、政府职能的转变、企业自主权的落实,“企业诊断热”不仅在省会、沿海城市兴起,而且将波及到一些边远县城。这说明,企业诊断机构已作为一种新兴企业,越来越多地引起社会各界的普遍重视。

我国企业众多,目前分布在大中城市的工业企业已达 60 多万个,其中中小企业面广量大。一般来讲,这部分企业素质较差,企业经营管理水平低,产品质量差,能源和原材料消耗高,经济效益低下。要提高这部分企业的整体素质,企业要靠自己,进行专业训练,让企业领导和管理人员去学习和应用一些基本的管理知识,解剖自己的企业,通过诊断的程序和办法,自己去判断薄弱环节,找出改进措施,尽快地加强内部管理,挖掘潜力,提高企业素质,提高科学管理水平。

二、我国企业诊断的特色

近几年来,我国沿海发达城市,在努力探索和创造具有中国特色的企业诊断方面积累了丰富的经验,归纳起来,有以下几点:

1. 以面向中、小企业为主 多年来由于历史原因,我国的中小企业与国有大中型企业相比,技术落后,管理更落后。其表现是经营管理水平比较低,低档次大路产品多,高附加值的产品很少,加之职工文化程度低,没有进行岗位培训,产品质量不稳定,废品率较高,许多企业处于半瘫痪下组织生产。

为了改善落后状态,尽快扭转低速低效运行情况,中、小型企业需要上“医院”求治,找诊断人员来咨询。大、中型企业则主要以企业自我诊断为主,也可请少数的诊断人员来会诊。

2. 诊断内容广泛、全面 我国社会主义的生产资料以全民所有制或集体所有制为主。企业是社会的细胞,或者是一个子系统,这个子系统受国家的宏观调控和微观调整的制约。因此,诊断人员不能只对某一个部门或一个专业诊断研究,而要对质量管理、技术管理、设备管理、财务管理、成本管理、物资管理、市场营销管理、人事劳动管理、现场管理、班组管理、方针目标管理等各项专业管理统筹诊断,对体现两个文明一起抓的内容也不放过。这些内容往往相互联系、互相制约。因此,要根据诊断目标,在全面综合调查、综合分析的基础上进行全面诊断并改善实施。

3. 采取干群结合体制 我国企业管理部门的干部,既是工厂的经营者,又是企业的公仆;而职工是企业的主人,两者利益是一致的。企业的经营好坏与广大职工有直接关系,企业兴衰与每个职工利益紧紧相连。企业自身在总结、检查、督促工作中,特别是在发现薄弱环节时,可以组织企业的经营者和职工代表参加,进行自我诊断;也可请上级诊断专家协同会诊,通过总结,找出问题的根源,采取改善措施,提高管理水平和企业经济效益。这种诊断可以采取请进来、走出去的方法。

4. 体现我国企业管理特色 我国企业诊断集中体现了我国公有制为主体、多种经济形式并存发展相结合,企业进入市场之后的特色,具体表现为经营方式多样化;集中领导和民主管理相结合;实行责、权、利相结合,国家、企业和职工个人三者利益相统一的经济责任制;坚持两个文明建设一起抓;思

想政治工作和按劳分配相结合,等等。

第六节 企业诊断的原则

要充分发挥企业诊断的作用,取得良好效果,在企业诊断工作中必须遵循以下七个原则:

1. 自愿原则 企业诊断是面向企业的一种服务活动,不是一种行政措施。只有企业根据自己的情况,认为有必要诊断,自愿提出书面咨询要求,并表示愿意接受诊断和治疗,欢迎咨询诊断人员进厂,愿意给诊断人员支持,诊断工作才能顺利开展,提出的改进方案才能有效实施。

2. 客观原则 企业诊断必须坚持客观原则,深入企业各个部分作调查研究,通过大量的第一手材料,用事实和数据来说明问题,切不可“先入为主”,不作调查分析就草率作出结论,更不能弄虚作假。

3. 内涵为主原则 由于企业诊断是针对企业现状和存在的实际问题提出改进方案,因此,必须坚持群众路线,坚持以内涵为主的原则。要充分利用企业现有的人、财、物,使之用最少的消耗,生产出适销对路的产品,取得较好的经济效益。

4. 点面结合原则 对不同的企业要采取不同的诊断治疗办法。对长期亏损的企业,可采用点面相结合的方法,先解剖一个分厂、一个车间、一个工段,认真找出病症,对症下药,综合治理,找出与问题有关的因素,采取相应的改进措施。这样可以把诊断搞得比较稳妥,以利有计划地全面铺开。

5. 系统原则 企业是一个有机整体,又是一个开放系