

总主编 包国强 邱东



中小企业

诊断

侯庆轩 编著

ZHONGXIAO
QIYE
ZHENDUAN

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

中小企业丛书

总主编 包国强 邱 东

中小企业诊断

侯庆轩 编著

东北财经大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业诊断/侯庆轩编著. —大连: 东北财经大学出版社, 2002.7

(中小企业丛书)

ISBN 7-81084-113-0

I. 中… II. 侯… III. 中小企业-企业管理-中国

IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 039010 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 4710523

营销部: (0411) 4710525

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: dufep@mail.dlptt.ln.cn

大连海事大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 890 毫米 × 1240 毫米 1/32 字数: 215 千字 印张: 9 5/8

印数: 1—5 000 册

2002 年 7 月第 1 版

2002 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 田玉海

责任校对: 石 磊

封面设计: 张智波

版式设计: 孙 萍

定价: 20.00 元

总 序

近年来，中小企业改革与发展问题已经成为我国社会关注的热点。1998年，江泽民总书记明确提出要从战略高度重视中小企业的发展。2001年初，经国务院批准，由国家经贸委牵头，科技部、财政部等部委参加，成立了“全国推动中小企业发展工作领导小组”，并召开了改革开放二十多年以来第一次全国性的中小企业工作会议。会议明确指出：“坚持发展大企业大集团与扶持中小企业并举的方针”。这些举措充分体现了党中央、国务院对中小企业工作的关心和重视。

但是，在实际工作中，一些同志还没有把支持中小企业的发展提到应有的战略高度去认识，仍片面强调企业规模经济，认为只有做大才能真正提高经济效益和竞争力，殊不知，即便是当今世界500强的背后也存在着一个大、中、小企业之间科学、合理的分工、协作关系。还有些同志对支持中小企业发展工作只热衷于“引进”、“参照”国外的经验，甚至一味强调“扶植”，而深入研究和系统了解国内中小企业的工作做得甚少。仅满足于从几个宏观数字上来谈论中小企业的重要性，却没有从市场经济发展内在规律的高度去认识中小企业问题，缺乏深入的调查和研究。因此，面对我国中小企业改革与发展中出现的问题和困难，习惯于“头疼治头”、“脚疼治脚”，其结果必然是治标未治本。问题常常“死灰复燃”，

困难则成了“老生常谈”。这种状况的存在，对保持我国中小企业长期、稳定、健康发展是十分不利的。要解决好这个问题，首先要通过加强有关中小企业理论与实践的系统研究，促进观念更新，真正做到“从战略高度重视中小企业的发展”。

大家知道，我国经济目前正处于初期的市场经济阶段，是经济结构变化较为剧烈的时期。鉴于国外的经验，这个时期中小企业至少在以下三个方面起到的战略性作用是大企业无法替代的。

1. 扩大就业，保持社会稳定

据专家预测，到 21 世纪中叶，我国在实现现代化及其相伴的城市化过程中，大约需要创造 4 亿~5 亿个非农就业岗位。农业劳动力的转移是一项十分艰巨的任务。而中小企业，不但过去是、现在是、将来也必将是吸纳劳动力的主市场。没有中小企业的良好发展环境，就无法解决从农村转移出来的众多劳动力，不但工业化难以实现，而且还将受到现代化过程中负面影响的巨大冲击。人们很容易看到工业化带来好处的一面，而常常忽略了工业化也曾经给各国带来过的巨大的社会动荡的另一面。例如，英国的圈地运动和内战，法国大革命及其大革命之后的百年动荡。当然，动荡的原因很多，但主要是农民问题。工业化不仅是大量财富的创造过程，也是利益再分配和利益格局大调整的过程。如何进行合理分配，是工业化面临的重大问题。农民问题之所以成为工业化过程中各国社会动荡的一个重要根源，是因为工业化本身并未提供让农民直接分享工业化成果的有效机制，如果处理不当，将使农民不断地成为工业化的牺牲品，他们也就必然采取行动冲击工业化本身。从这个角度来分析，中小企业不但是转移农村劳动力的主市场，也是农民分享工业化成果，保证自身经济利益的一种有效载体。值得一提的是，作

为中小企业主体的乡镇企业的出现大大缓和了我国工业化进程中的社会矛盾。从这个意义上讲，中小企业能否成长壮大，将决定我国工业化的命运。因此，我们应把中小企业的发展摆在一个十分突出的战略地位加以优先考虑。

2. 推动产业组织合理分工与专业化协作，提升产业整体竞争力

众所周知，大、中、小企业合理分工、协调发展是产业组织结构成熟的重要标志。如美国 1991—1997 年 250 万家中小企业为 500 家大公司生产配套产品。日本制造业的中小企业中有 2/3 是配套企业。其中 80 % 是纺织、服装和机器制造。日本平均每个汽车厂拥有一级协作配套企业 168 个，二级协作配套企业 4 700 个，三级协作配套企业 31 600 个。发达市场经济国家的经验告诉我们，“小而优”的企业是现代化生产的重要基础，没有优质的中小企业，就不可能产生优质的大企业；没有“小而优”、“小而专”的企业做基础，大企业的专业化水平就不可能提高，整个产业升级和结构转换就会出现障碍，国际竞争能力的提高就会受到严重限制。据统计数字初步分析，我国工业企业的分工和专业化水平基本停留在产品专业化阶段。如，在零部件专业化方面，机电工业外购件仅占企业总产值的 15.8%，远低于国外 50% ~ 60% 的水平。在工艺专业化方面，机械工业的全能厂比例甚至高达 80%。另据国家统计局 1995 年第三次全国工业普查资料显示，改革开放后，我国出现了一批依赖行政保护才得以生存的中小企业。这些企业，市场往往局限在本地，倾向于搞最终产品，难以或不愿意生产中间产品、走专业化道路，也难以为大企业配套。为了保护当地利益，封锁市场是最为便捷的途径。结果，形成了“优难胜、劣难汰”的局面。这就出现了

世界罕见的，在我国大量存在的“小而全”中小企业的不正常现象。盲目建设、低水平重复建设，造成大量资源浪费。上述现象的存在，大大降低了我国经济的总体效率，已经成为我国现代化、市场化进程中的严重障碍。因此，我们应该站在提高我国经济整体竞争力的战略高度，做好中小企业优胜劣汰和结构调整工作，实现中小企业的“小而优”、“小而专”、“小而特”，推动大、中、小企业合理分工与协调发展。

3. 促进技术创新，保持经济持续、稳定、快速发展

随着经济全球化进程加快，竞争日趋激烈，要保持经济持续、稳定、快速发展，其原动力在于不断创新。种种事实表明，中小企业在技术创新方面的作用，已远远超出一般人的预料。这一点在美国表现得最为突出。据资料统计，美国中小企业创造的技术创新成果和新技术数量占美国全国总数的 55% 以上，高于中小企业就业人数占全部就业人数 50 % 的比例，表明中小企业的技术创新活动具有充分的活力。另有资料表明，中小企业每个雇员（包括不从事技术创新活动的雇员在内）技术创新成果为大公司雇员的两倍。20 世纪初到 70 年代，美国科技发明项目的一半以上是中小企业完成的。进入 80 年代以后，大约 70% 的创新是由中小企业实现的。1997 年美国出口的高新技术产品，以品种计 70% 以上是由中小企业提供的。

中小企业的技术创新，不仅限于一般影响较小的产品创新，而且也包括具有重大意义的技术创新。如 20 世纪由美国中小企业创造的重大技术创新成果，包括：飞机、DNA 指纹技术、人造生物胰岛素、录音机、双编纤维、光纤检测设备、心脏起搏器、光学扫描仪、个人电脑、软接触透镜等等。另据统计，在 1953—1973 年

的 20 年中，美、英、德、法、日五国共开发了 352 件重大创新项目，有 157 件是中小企业创造的，占 45.2%，其中美国的比例为 50%，法国的比例为 57%；从 1952—1977 年的 25 年中，在最重要的 319 项科研开发项目中，中小企业占了 200 多项。美国国家科学理事会的“1993 年科学和工程指标”指出，在对国家经济发展具有关键作用的技术和产品中，中小型高技术公司占主导地位的产业包括：自动化、生物技术、先进材料、计算机软件、电子元器件等等，基本上是新兴行业。因此，中小企业在技术创新方面的贡献是巨大的，做好中小企业技术创新工作，同样是事关全局的战略问题。当然，中小企业在市场经济中的重要地位和作用还有很多。如满足人们多元化的需求、企业家成长的摇篮、缩小地区差别的生力军，市场经济活力（公开、公正、公平原则）的基本维护者，等等。

综上所述，转变观念，解决好“从战略高度重视中小企业的发展”问题，进一步加强中小企业的理论研究是非常重要的。本丛书的出版，对中小企业的研究和实践将起到一个很好的促进作用。

包國強

2002 年 5 月

前言

进入新世纪以前，不论西方还是东方，都是以对“庞然大物”的憧憬或畏惧为基础的哲学概念占统治地位。因此，东方民族推崇老子的“道冲，而用之有弗盈也”（无限博大的“道”空虚无形，它的作用无穷无尽），而西方民族则对“万能的上帝”崇拜得五体投地。同样，“背靠大树好乘凉”意识在民众心中根深蒂固，登上“世界 100 家大企业排行榜”的企业成为一流企业的代名词。的确，巨大化哲学在过去对人类是非常有益的。它促进了人类从原始社会向农业化社会，进而向工业化社会、后工业化社会发展，促成了大量生产、大量消费，物质丰富的辉煌时代，但同时也导致了自然资源和生态环境的大破坏，以及“金钱至上”主义下种种丑恶的道德堕落现象。所以进入新世纪后，不得不告别基于旧哲学的“巨大组织”，展开提倡自立、重视创造性、挑战新产业、归依细分化理论的“核裂变组织经营”。正像 20 世纪 80 年代世界畅销书《大趋势》的作者奈斯比特·阿伯丁借用英籍德国经济学家舒马赫的名言“小的是美好的”对中小企业所做的评价那样，“那些看着小企业成长并予以支持的人们（笔者也是这样），经过多年的研究认识到：小企业虽然小一些，但不仅是美好的，而且是有利于生产的”。

随着观念的改变，近年来，世界各国对中小企业的发展越来越关心。人们普遍认识到：一方面，中小企业与大企业的分工合作生

产体制的运行状态关系着经营效率的好坏，中小企业发挥着“孕育新产业的苗床”的作用；在产业结构转换、培植风险型产业的过程中，扮演着确保就业、开辟市场的角色；另一方面，目前中小企业尚缺乏稳定的发展空间与环境，有关法律政策体系不完备，资金匮乏，技术、设备、管理水平低下，人才素质和能力急需提高，这也是不争的事实。特别是我国成功地加入 WTO 之后，中小企业面临更严峻的挑战和空前的机遇。为了抓住机遇，主动地适应环境变化，谋取快速、持续发展，企业寄希望于提高自身素质，实现经营管理创新。而探索进而帮助企业实现创新的重任，自然落在企业诊断的肩上，迅速建立健全中小企业诊断体制，卓有成效地开展中小企业诊断活动，也就成为当务之急。

为了适应中小企业诊断的需要，作者集二十余年企业诊断研究、培训与实践的经验，并吸收国内外有关研究成果，撰写了《中小企业诊断》一书。

本书与以往出版的、冠以中小企业“诊断”或“管理咨询”之名的著作不同，不是以由经营管理理论改写成的管理技术为中心，也不是只贴上“中小企业”标签，而是聚焦于中小企业，聚焦于企业诊断技术与方法。因此，条款式表达（简明化）、公式计算（数据化）、图表运用（直观、可视、案例化）等，成为本书的明显特点。章节的长短安排也不同于一般著述常规，不求篇幅平衡，但求简明实用。

本书不仅适用于专职企业诊断师、公司内企业诊断师以及有志于此道的同志用来学习、提高企业诊断水平，也适用于银行的客户分析员、一般企业的经销商指导员、外协管理负责人、一般管理监督人员，用来指导管理和业务改进，还可以用作大专院校管理专业

和企业培训的教材。

此外，笔者建议那些再度引人注目的家族企业，以及靠一张桌子、一部电话、一台计算机便大显神通的个人企业家，不妨抽时间读读这本书。她会使你掌握打破家族企业、个体经营“富只富一代”的怪圈，圆你永续发展的玫瑰梦。

由于本书从立题到完稿时间仓促，不尽如人意处恐在所难免，敬请批评指正。

作 者

2002年6月

目 录

第 1 章 企业诊断的发展与中小企业诊断	1
1.1 企业诊断	2
1.2 企业诊断的发展	12
1.3 中小企业诊断制度	18
第 2 章 中小企业经营特点与诊断	30
2.1 经营形态与诊断	31
2.2 经营职能与中小企业性格	32
2.3 中小企业经营管理上的弱点	38
2.4 中小企业的成长与调整	41
第 3 章 中小企业诊断的基本要领	47
3.1 诊断的特性	48
3.2 诊断的对象	49
3.3 诊断的实施程序	51
3.4 诊断重点的选定	68
3.5 问题点的筛选与综合协调	73
第 4 章 中小企业诊断事项	78
4.1 经营基础诊断事项	79
4.2 财务诊断事项	82
4.3 采购诊断事项	86

4.4 生产诊断事项	87
4.5 销售诊断事项	92
4.6 劳动人事诊断事项	95
4.7 企业文化诊断事项	99
4.8 企业活力诊断事项	111
4.9 经营战略诊断事项	122
4.10 ISO 系列标准诊断事项	132
第5章 中小企业诊断的调查技法	141
5.1 调查及其技法	142
5.2 资料分析	143
5.3 晤谈	156
5.4 现场观察	162
第6章 中小企业诊断的分析技法	167
6.1 分析的内涵与技法	168
6.2 数据分析	170
6.3 业务分析	189
6.4 心理分析	222
第7章 中小企业诊断的解决问题技法	235
7.1 问题的类型	236
7.2 解决问题的障碍	240
7.3 发现问题的方法	245
7.4 解决问题的技法	251
第8章 中小企业诊断展望	263
8.1 新时代的中小企业	264
8.2 企业诊断的发展趋势	274

参考文献	288
结束语	290

第 1 章

企业诊断的发展与 中小企业诊断

本章要点：

正如前言所提到的那样，本书的重点是放在中小企业诊断上。作为本书的开篇章，本章重点介绍企业诊断的本质、特点，以及在国内外的的发展情况。由于中小企业与大企业的基本特征不同，从而中小企业的诊断也具有其特殊性，因此，本章将对中小企业诊断的基本问题进行详细的分析。

1.1 企业诊断

1.1.1 企业诊断的概念和作用

企业诊断，又叫经营诊断、企业管理诊断，目前各国的称谓和定义不尽相同。中国企业联合企业管理诊断委员会的定义是：“企业管理诊断是由具有诊断资格的专家，应企业的要求，为之提供各种知识和服务，或深入企业现场，运用各种科学方法，找出企业存在的主要问题，进行综合分析，查明问题的根源，提出切实可行的改善方案，进而指导实施，以改进企业经营，谋求可持续发展的一门系统科学。”

从上述定义可知：①企业诊断的行为主体是有诊断资格的专家，当然还需要企业经营管理人员和一线员工的密切配合；②企业有接受诊断的需求；③诊断要立足现场，运用科学的理论与方法，包括经济学、经营学、工业工程学、管理数学、会计学、数理统计学、运筹学、系统工程学、信息学、社会学、心理学、生态经济学等，进行定量和定性分析；④有效地把握企业现状，正确地判断企业未来，提出可行的改善方案；⑤诊断要同时达到改进现实企业经营和有利于企业可持续发展的目标；⑥企业诊断是一门科学，是对企业经营进行综合评价进而实施建议、指导的系统工程。

各国对企业诊断概念的界定各不相同，但是总起来看，似乎中国和日本比欧美各国更重视深入现场进行调查及分析、指导。

企业诊断的作用主要表现在：①为企业排忧解难，协助其改

进、改革，提高经营管理水平和经济效益；②把以管理科学为主的多学科的理论、知识与方法应用于企业，与企业一起将其转化为现实生产力；③配合国家和地方贯彻与企业有关的各项方针政策，发挥作为宏观间接管理和指导手段的作用；④促进企业作为“企业市民”、“生活者”，站在可持续发展的高度，开展与社区共生、与环境共生、与地球共生的生产经营活动；⑤通过将在企业现场掌握的第一手信息（不涉及企业机密）向政府等有关机构的反馈，促进有关企业的各种政策措施的完善和效率化；⑥在企业诊断实践中提高诊断人员的素质，根据环境变化调整、完善企业诊断事业。

1.1.2 企业诊断的本质

企业诊断的实践告诉我们：企业诊断的本质在于认识事实，提供判断或知识，消除差距。

(1) 认识事实

在企业诊断时，要发现关键问题，进行科学的分析，提出独特的方案，形成可行的计划，有效地组织实施，应该从哪里开始？回答是：认识事实。

认识事实的方式有三种：一曰过尺型，把经营与企业诊断的理论与方法作尺度，来检测、衡量受诊企业的经营状况，凡是与之不吻合的就当问题来处理；二曰单打一型，在进行专题诊断时，只考虑本专题，而很少或者根本不去考虑它与经营全局的关系；三曰有机兼顾型，不论是综合诊断还是专题诊断，都从全局观点来认识企业的经营现实，既重视尺度的作用，又重视企业个性和环境条件的特殊性，透过现象看本质。

在上述认识事实的方式中，第三种是可取的。其关键在于：①