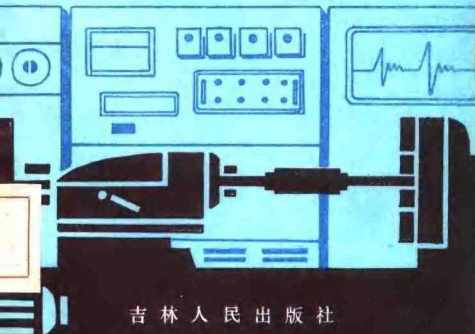


GONGYEQIYEZHENDUAN

工业企业诊断

王东风 编著



吉林人民出版社

F406
D1
3

B28/66

工业企业诊断

王东风 编著

吉林人民出版社



B

245840

工业企业诊断

王东风 编著

吉林人民出版社出版、吉林省新华书店发行

吉林化工学院印刷厂印刷

* * *

787×1092毫米32开本 9.75印张 插页4 220,000字

1986年12月第1版 1985年12月第1次印刷

印数：1—6,000册

统一书号：4001.294 定价：1.65元

前 言

企业管理诊断是随着社会化大生产的发展，在企业管理的科学化现代化的过程中逐步发展起来的。它起源于美国，称为管理咨询。科学管理的奠基人泰罗首创企业管理咨询，后由西欧传入日本，称为企业诊断。二者虽然名称不同，但在含义上并无区别。目前我国学术界两种提法并存，我认为企业诊断这种提法更为形象贴切，所以故将本书定名为《工业企业诊断》。

国外企业诊断的实践活动，集中了各方面技术人才和具有丰富企业管理经验的专家，深入到企业现场，在进行详细的调查，占有大量的企业管理实际资料的基础上，运用一套科学的方法，借助电子计算机等现代手段，在不受外界干扰的条件下，独立地进行研究和分析、找出企业在经营管理上存在的主要问题，提出具体地改善方案和切实可行的措施，并且指导实施，培训管理人员，促进企业改善经营管理，努力提高经济效益。

第二次世界大战以后，企业诊断工作受到了工业发达国家的普遍重视。随着科学技术突飞猛进的发展，企业规模越来越大，经营的项目越来越多，经营的范围越来越广，经营管理水平要求越来越高，因此经营决策成为企业成败的首

要问题。诊断为决策提供重要的依据。不但工业发达国家，而且第三世界许多国家都纷纷地建立了专门地诊断组织机构，诊断人员不断增加，诊断的领域不断扩大，诊断的对象已由传统的工商企业扩展到交通运输、饮食服务、银行、保险等行业和部门。许多国家的诊断机构不但成为企业得力的经营顾问，与企业休戚相关，而且还为政府提供诊断服务，成为政府制订内政外交、经济发展重大战略决策的智囊团。

企业管理诊断在我国犹如雨后春笋般地发展起来，受到了企业界和各方面的重视，目前许多省市都先后建立了专门的或兼职的诊断机构，配合企业整顿，创“六好”企业活动，开展企业诊断工作，在提高企业素质和提高经济效益等各方面都收到了显著的效果。

企业管理诊断是从国外引进的一种现代管理技术和方法，怎样吸收、消化、创新，怎样结合我国的优越的社会主义制度、民族的特点、经济发展的历史和现状，怎样结合当前我国的国情，建立具有中国特色的工业企业诊断科学的完整体系，尚需我国理论界和有志之士共同努力探索，不断总结企业诊断的新鲜经验，加以充实、完善、提高。

基于上述，加之教学工作的急需，在吸收了国内外研究企业诊断成果的基础上，密切联系我国经济体制改革，企业整顿的实际，适应企业管理、审计工作、产业诊断、培训咨询与诊断人才的需要，撰写出版《工业企业诊断》这部著作。拙著仅是我从事较长时期的企业管理工作，参加企业诊断实践以及近年来研究和教学实践的粗浅体会和尝试。

《工业企业诊断》一书，总计为十章，可分为三个部分：

第一部分，即第一章工业企业诊断概论。

这部分主要阐述工业企业诊断的基本原理以及工业企业诊断的研究对象、诊断的原则、诊断的分类、诊断的步骤及诊断工作者的规范等问题。

第二部分，即第二章至第九章。

这部分是本书的核心。主要阐述工业企业经营管理、市场营销、人事与劳务、生产管理、质量管理、物资管理、产品成本管理、财务管理等专题诊断的原理和诊断技法。

第三部分，即第十章工业企业综合性诊断。

这部分主要阐述了在前述专题诊断的基础上，进行综合性诊断的必要性，以及综合性诊断的体系、方法、程序和若干技法。

《工业企业诊断》出版之前，初稿曾作为院内教材在吉林化工学院管理干部大专班进行讲授，征求各方面意见，进行修改定稿。

《工业企业诊断》一书可供科研工作者、专业咨询或企业诊断工作者、各级经济与企业、审计机关领导干部和实际工作者参考。本书还可供高等院校、管理干部学院、各级党校、培训专业诊断人员和审计干部作为选修教材或教学参考书。

《工业企业诊断》一书撰写出版过程中，得到吉林大学孔经纬教授、任文侠副教授的热情帮助，得到吉林化工学院邵福林同志的鼓励，在此一并表示衷心地感谢。

由于作者水平有限，调查研究不够，书中缺点错误之处在所难免，恳请读者批评指正。

作者 王东风

1985年7月5日

目 录

第一章 工业企业诊断概论	1
一、企业诊断的涵义.....	1
二、企业诊断的原则.....	2
三、企业诊断的分类.....	4
四、企业诊断的阶段.....	8
五、企业诊断的意义.....	14
六、企业诊断的规范.....	15
第二章 工业企业经营管理诊断	18
一、企业经营思想分析.....	18
二、企业经营结构和人员分析.....	21
三、企业外部环境和内部条件分析.....	25
四、产品品种分析.....	34
五、经营计划和经营决策分析.....	42
第三章 工业企业市场营销诊断	49
一、市场营销诊断的概念和内容.....	49
二、市场营销诊断的步骤和方法.....	62
第四章 工业企业人事劳务管理诊断	81
一、事务和事务作业分析.....	81
二、人事管理分析.....	97

第五章 工业企业生产管理诊断	121
一、生产管理诊断的意义.....	121
二、生产过程空间组织分析.....	122
三、生产过程时间组织分析.....	134
四、生产过程的空间和时间综合分析.....	145
五、生产能力分析.....	149
六、生产计划完成情况分析.....	153
七、日常生产管理分析.....	156
第六章 工业企业质量管理诊断	160
一、对“质量第一信念”的分析.....	160
二、对产品质量现状的分析.....	161
三、对质量管理基础的分析.....	163
四、对生产过程的质量分析.....	165
五、对全面质量管理的分析.....	165
六、对全面质量管理体系的分析.....	166
七、全面质量管理诊断技法.....	167
第七章 工业企业物资管理诊断	195
一、物资管理诊断的目的.....	195
二、物资管理环节分析.....	195
三、搬运分析.....	200
四、仓库管理分析.....	217
五、物资流通合理化分析.....	226
六、物资管理改善着眼点.....	226
第八章 工业企业产品成本管理诊断	229
一、成本管理诊断的目的.....	229
二、成本管理诊断的指标分析.....	230

三、影响成本因素分析的步骤·····	238
四、成本预测·····	242
五、降低成本途径·····	244
六、降低成本的方法—价值分析·····	245
七、成本的控制·····	247
第九章 工业企业财务管理诊断·····	249
一、财务管理诊断意义、目的、任务·····	249
二、财务管理诊断的内容·····	253
三、财务管理诊断技法·····	272
第十章 工业企业综合性诊断·····	291
一、综合性诊断的概念·····	291
二、综合性诊断的体系·····	291
三、工业企业综合性经济效果诊断指标体系·····	293
四、对未来发展趋势的诊断·····	294
五、诊断报告和诊断后指导·····	298

第一章 工业企业诊断概论

一、企业诊断的涵义

企业诊断是美欧一些发达国家首创，称为“企业管理咨询”，后经日本引进并加以运用和消化，称为“企业诊断”，目的在于使企业诊断人员要象医生临床诊断那样，亲临现场，掌握第一手资料，直接帮助企业改善经营管理。

近年来，我国引进企业诊断，各地开展企业诊断经验证明，凡是经过诊断的单位，都在调查研究的基础上，找出了企业经营管理方面存在的问题，并提出具体的改善措施，加以贯彻和落实，结果都在不同程度上获得了经济效益，管理方面有所改进，管理水平有所提高。由此可见，我国企业中推行企业诊断，是普及现代管理知识，推广科学管理技术，提高企业管理水平和经济效益的一种有效的措施。

什么是企业诊断？所谓企业诊断，就是企业诊断人员到受诊企业现场，直接进行调查研究，主动掌握第一手资料，进行综合经营分析（定量的和非定量的），找出经营存在的问题和对社会的影响，提出改善经营管理的建议，并在执行中进行指导，以实现提高企业经济效益和履行“社会资

任”。

实行企业诊断要把诊断标准化，具体化，从各项基础管理工作着手，对生产活动和各项经营管理做具体解剖，对诊断出来的每一个问题，在进行数理统计的基础上进行定性和定量分析，针对每个问题提出相应的改善措施，作为企业改善的目标。

二、企业诊断的原则

诊断的目的不单是解决企业经营不善的问题，更重要的是促进企业素质改善和提高企业经营管理水平问题，因此，在诊断过程中必须从微观和宏观两方面分析企业诊断的机能，并以此指导企业诊断工作。

从微观机能分析，企业诊断是企业的经营或经营活动进行定量或非定量的分析和综合评价，与此同时，找出企业经营中的问题，并提出改善方案和指导执行这方案的措施，以此来对受诊断企业的生存、发展、效益和稳定等四方面作出贡献。

从宏观机能分析，企业诊断的作用超出了个别企业和系统经营的范围，而是在较高的水平上，来发挥企业诊断对促进社会经济以及国家发展的机能，这实质上可以说是国家通过企业诊断来干预经济的一种表现。

企业诊断必须遵循的原则是：

1. 要兼顾国家、企业和职工个人三者利益。企业经过诊断，从改善经营管理方面提高的经济效益，不做为利润计划的基数计算，而放在掌握利润计划部分，按照国家多收，企业多留，职工个人有所收益的原则，正确处理国家、

企业和个人三者利益的关系。

2. 要比较分析。在经营诊断中，不仅要全面地运用经营分析和经营比较法，而且也要合理地运用行为科学的方法，即从心理上非定量的角度来比较分析企业的经营管理。

要明确问题，诊断结果不能模糊不清，必须明确存在的问题，然后才能把握住改善经营的焦点。

3. 要有连续性。由于企业经营是一个连续的过程，所以诊断必须抓住过去→现在→未来这样一个过程，如果只局限于现在的经营就等于否定了诊断。

4. 要注意全面性。经营是一个有机联系的整体，所以，经营诊断要求要有全面性，虽然有时进行的是销售或劳务方面的部门诊断，但这时决不能忽视部分与整体的联系。

5. 要坚持平衡性。受诊企业作为诊断的客体，它和人一样，各个部分，各种机能和各种活动都必须协调，从这个意义上说，经营诊断必须注意各方面的平衡问题。

6. 要研究个性、特殊性和历史性。经营体有个性，特殊性和历史性，所以在诊断时就必须对具体问题进行具体分析，否则就会失去诊断意义。

7. 要展望未来。企业经营诊断必须在分析过去和现在经营状况的基础上，通过数据展示出未来的发展趋向。

8. 要提出建议和指导。经营诊断要求在经营分析的基础上作出经营评价，诊断的最终阶段必须根据经营的分析和评价提出改善建议和实施指导。

9. 诊断要系统化。经营诊断要求系统化，在诊断中也有利用电子计算机的问题，这样对于系统，特别是软件的开发提出更高的要求。

10. 要以生态学的理论为依据。生态学对经营诊断也很重要，因为经营诊断并不单纯为实现本企业利润服务，它还要求企业与周围环境（包括消费者和自然环境）之间协调一致，满足社会需要，在这种条件下，企业既能获得最大限度的利润，又使本身得以发展，才能为国家做出贡献。

三、企业诊断的分类

企业诊断要遵循国家有关文件要求，针对被诊断企业生产经营管理现状，可根据企业的规模，分别不同类型，大型企业具有相当数量的各方面管理人才，可以实行内部诊断，或者实行内外力量相互配合的联合诊断。中小企业无力解决本身存在的问题，可以组织外部力量，根据企业存在的问题数量多少，解决问题的难易程度大小，分别进行长期，短期和临时诊断，在通常情况下，可以分为如下四种类型的诊断。

1. 专业性诊断。由于企业的性质不同，决定其专业性不同，就全部企业来说有轻工、纺织、化工、电子、冶金和机械等生产、技术专业；就一个企业而言，又有经营业务、生产业务、技术业务、质量业务、设备业务、物资业务、财务业务、人事业务和劳动业务等多种业务，对这些不同性质的生产、技术、管理业务的诊断，就叫专业性诊断。

专业性诊断，有企业专业性诊断和企业内部各种不同的业务诊断，有单一部门的专业性诊断和业务部门的专业性诊断，不论哪一种形式的专业性诊断，都要经过训练掌握了诊断技法的专业人员承担诊断业务。

2. 专题性诊断。所谓专题诊断，是指针对企业各项经

营管理中存在的主要问题进行专一的调查分析、整顿、改善、指导和推进，企业生产经营管理中的设备安装布局问题，在制品管理中的工序堵塞问题，质量管理中的废品率高的问题，财务管理中的资金周转缓慢的问题，人事劳务管理中的人员超编问题等等，都可以作为专题进行诊断。

专题性诊断，有单一专题诊断和多专题诊断。企业存在的问题比较多时，可选择具有关键性的主要专题，配合一般性专题进行诊断。

多专题诊断，可以分成若干专题诊断小组分别进行，也可以由一个诊断小组按各专题的轻重缓急及其先后制约关系分别逐个进行。

诊断时对每个专题，都要经过调查研究，做出定性的和定量的分析，提出若干改善措施，设立改善目标，制定改善方案，并指导企业实施。

3. 层次性诊断。一个企业集中着众多职工，分布在厂部、科室（车间）、工段、班组几个层次，各有不同性质的工作任务，形成了不同性质的管理层次。

层次性诊断，包括厂部、科室（车间）、工段班组诊断，就某一层次而言，还包括层次性综合诊断、层次性专业诊断和层次性专题诊断。层次性诊断主要有以下内容：

（1）有效管理幅度，企业经营者和管理者，由于受其知识深浅、经验多少、精力强弱、能力大小等条件的限制、能够有效地领导其下层人员多少、指导工作范围宽窄、担负的管理业务多少都是有限度的，而下层人员的工作胜任程度强弱、工作内容多少任务量轻重等，又影响着有效管理幅度，经过诊断、对工作胜任强的干部，就可以适当地加大其

有效管理幅度，反之就要适当缩小。

(2) 有效管理层次，企业管理层次应当适度，管理层次多了，就会增加非生产人员，加大管理费用，分工过细，人浮于事，办事迟缓，工作效率低；管理层次过少了，人员分担任务过重，分工过粗，会造成无人负责，漏洞百出。管理层次多了有害，过少也不利，要根据企业规模大小、工作多少、任务量轻重、产品品种多少、生产技术复杂程度、适当设置，经过诊断使每个层次的职责和权限协调一致，命令和指挥相统一，上下级之间分工合理，责、权、利结合，集权和分权相结合。

(3) 合理地设置职能机构，企业职能机构要从企业生产经营管理的实际需要出发，结合被诊断企业的规模、特性和生产经营管理活动内容来设置。力求精减，生产、工作效率高。当前，要把企业生产管理体制，改革为生产经营型的管理体制。

(4) 为生产和销售服务，上层管理机关的工作要为基层服务，企业的一切工作要为生产、销售服务。企业所有部门的工作要为实现各项经济技术指标服务，层次性诊断的最终目的，要为实现企业的总方针和总目标服务。

(5) 事务管理科学化，在层次性诊断中，首先要对企业现行组织机构进行分析，改革以生产为中心的管理体制，建立生产经营型的新机构，在此基础上，对事务管理中存在的问题做出数理统计，进行事务工程分析，制定改革措施，设立改善目标，同时把事务作业按经营功能，事物技能和事物动作的特性进行科学分类，使企业划清事务管理的领域，明确事务管理内容，强化事物作业管理，达到事务作业正确，迅

速、容易和简化。

4. 综合性诊断。所谓综合性诊断，是对企业生产经营管理进行全面的、全过程诊断的指导，它包括市场销售经营、生产计划管理、技术质量管理、物资流通管理、设备动力管理和人事劳务管理等综合生产经营管理诊断。

综合性诊断，要在通过市场调查和对企业生产能力做出正确分析的前提下，确定企业在同行业中的地位，正确地预测发展趋势，确立发展目标。

企业的生产管理和销售经营是整个经营管理体系中非常重要的两个组成部分，企业生产什么产品，销售多少，今年生产什么产品，销售多少，明后年生产什么产品，销售多少是关系到企业的生存和发展的大课题。因此，综合性诊断的重点，必须放在产品的生产计划管理和市场销售经营上，当前企业诊断主要研究的课题是：

(1) 整顿企业的领导班子，克服涣散、软弱、臃肿、老化等现象，选拔配备中青年干部和技术业务干部，加强生产经营管理指挥系统。

(2) 加强人事劳务管理、资金管理、物资管理、情报管理，把企业生产经营管理体系中的人员、资金、物资、情报和时间等诸要素有机地结合起来，充分利用现有条件，挖掘增产增收的潜力，以最少的人、财、物，在最短的时间内生产出最多、最好的产品，尽快地销售出去，增加企业盈利，为国家提供更多的积累。

(3) 整顿劳动组织，加强劳动纪律，制定科学的、先进的、合理的经济技术定额，按定员定额组织生产，有计划地进行人员培训，坚决克服人浮于事，工作散漫的现象，使企

业和职工都有办好企业,挖掘潜力的内在动力。同时,要严格执行奖惩制度,劳动好的要给予表扬和奖励,严重违反劳动纪律而又屡教不改的,企业有权按照有关规定给予经济的、行政的惩处,直到辞退和开除。

(4) 整顿和完善经济责任制,搞好全面计划管理,质量管理,和经济核算,使企业对国家,职工对企业都承担经济责任,得到经济利益。同时又执行国家给企业一定经济权限,充分发挥企业和职工的积极性和创造性。

(5) 研制新产品、改革产品结构、搞好产品升级换代、提高产品性能和质量,满足国内外市场的需要。

(6) 改进技术设备、生产工艺和运行线路、提高劳动生产率、节约能源和物资、降低消耗、降低产品成本。

(7) 整顿财政纪律、健全财务会计制度、加强财务管理、活化资金,加速周转。

四、企业诊断的阶段

(一) 预备诊断阶段

这是企业诊断中非常重要的步骤,这个阶段的工作关系到诊断能否成功的问题,如果做得不充分,下一步诊断就很难进行。

1. 企业内部准备。诊断组进厂之前,企业要事先做好自身准备;学习诊断的理论知识,提高认识,统一思想;召开有关人员参加的会议,组织有关部门做好资料准备;有条件的企业,要事先组织有关人员,去同行业先进企业学习经