

企业诊断技术

原著〔法〕ESSEC集团 P.迈特等

编译 韩永宽 刘汉全 赵伟平 张丽平



学术书刊出版社

企 业 诊 断 技 术

原著 [法] ESSEC 集团 P·迈特等

编译 韩永宽 刘汉全 赵伟平 张丽平

北京市企业管理协会
学术书刊出版社

内 容 提 要

本书旨在介绍一套尽可能完整的、系统的咨询工作方法,从中国的实际情况出发,结合法国管理咨询的特点,注重从企业的外部环境分析和财务分析入手,从战略高度和企业的行业地位研究企业的有关问题。

企 业 诊 断 技 术

原著:〔法〕ESSEC集团P·迈特等

编译:韩永宽 刘汉全 赵伟平 张丽平

特邀编辑:李宝荣

责任编辑:沈国峰

技术设计:武万荣

*

学术书刊出版社出版(北京海淀区学院南路86号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京昌平百善印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 9.875 字数: 220 千字

1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷

印数: 1—4600册 定价: 5.90元

ISBN 7-80045-692-7/F·68

序

企业管理咨询在我国是一项新兴事业。由于它的科学性、实用性和有效性而深受企业的欢迎。

为了推进企业技术和管理的进步，促进我国社会主义建设事业的发展，我们有必要发挥管理咨询的特殊作用，在学习和借鉴国外管理经验的同时，力求了解和掌握更多更有效的诊断技术和方法为企业服务。《企业诊断技术》一书的编译和出版是北京市企业管理协会为实现这一目标所做出的新的努力。

借为本书作序之机，我愿意向大家说明：这本书是中、法两国咨询专家和有关人员合作的结晶。在1985~1987年间，联合国工业发展组织与中国企业管理协会联合组织了咨询人员培训项目。中国两次派遣专业人员到法国学习和考察。尔后，联合国工业发展组织又先后派出多名法国咨询专家来我国同中方咨询人员一起对北京市七个大中型企业进行了咨询，取得了令人满意的结果。在此背景下，法国咨询专家编写了此书。北京市企业管理协会受联合国工业发展组织的委托，组织了曾参与过上述咨询项目活动的部分同志对原著进行编译，现在工作已告结束。

编译本书，旨在从中国实际情况出发，同时，又结合法国管理咨询的特点，注重从企业的外部环境分析和财务分析入手，从战略高度和企业的行业地位研究企业的问题。这些特点在本书许多章节中得到了充分的体现。

本书与以往已出版的咨询书籍比较，我认为是很特色
的，是一本可供我国咨询界、企业界、科研教育界的咨询工
作人员借鉴的实用工具书。我相信本书的价值，将会在我国
今后的管理咨询事业的发展过程中得到进一步的证明。

银重华

1990年3月

编译者的话

按国际劳工局的说法，“管理咨询是帮助企业管理者分析和解决企业实际问题，并传授其他企业成功的组织和管理经验的职业性服务。”

将一个企业的有效的组织和管理经验移植到另一个企业中去是管理咨询人员的主要工作职能。咨询人员之所以能够胜任此任务，固然是因为咨询人员有个人的经验，但更主要的还是因为咨询公司在实践中积累了大量的知识和经验。这些集体积累的知识和经验，以一定的管理理论和资料为依据，逐步形成了一套独特的思想方法和工作方法，并使之日臻标准化，在咨询实践中作为简捷而有效的工具加以组织和利用。

管理咨询日趋国际化，咨询诊断技术日趋普遍化，同样的咨询诊断技术和管理观念已逐渐形成，它已大大超越地理区域和各国间文化界限。

自1980年我国开始学习和引进日本企业诊断技术以来，在近10年的时间里，我国管理咨询界和企业界的咨询人员和企业管理干部逐步接触并了解到了诸如日本、美国、澳大利亚、西班牙、联邦德国、法国等许多国家的管理咨询业的情况，从中学习和借鉴了许多有益的思想 and 有用的方法，对刚刚开创的我国管理咨询事业起了极大的推动作用。从中我们也认识到，尽管企业管理咨询作为一种管理技术是不分国界的，有着许多共性的东西，但是由于各个国家的历史和文化发展的条件不同，在世界上所处的经济环境和地位也不尽相同，因此，对其发展过程中，都逐步形成了各国的特色。

基于我国管理咨询事业产生和发展过程的某些情况，几年来，编写并出版的有关企业管理咨询理论和方法的书籍较多地反映了日本的经验。为了使我国致力于咨询事业的人员和广大企业管理者更广泛地了解 and 掌握更多国家企业管理咨询的理论和方法，我们认为介绍在欧洲诸国中具有较大影响和代表性的法国企业管理咨询的理论和方法是一件十分有益的工作。为此我们决定编译此书。

此书旨在向我国管理咨询人员和企业管理干部以及有志于咨询研究、教学的人员，介绍一套尽可能完整的、系统的咨询工作方法。作为一种诊断工具，它虽源于西方国家，但如前论，它同样可应用于中国。而且由于本书的原著者均在实施联合国、中国、法国培训中国高级企业管理咨询人员的合作项目中来过中国，进行过管理咨询的实地考察和实践活动。因此，本书的原著者在著述中一定程度上是考虑到中国企业的实际的。

本书的编译工作由北京市企业管理协会组织完成，在编译过程中同样为本书的实用性，即使之尽可能地符合我国国情和企业管理咨询的实际需要付出了努力。

借本书出版之际，谨向本书的原著者P·迈特、R·蒂那斯盖、G·卡西雅、B·布哈、P·勒莫瓦赫、H·马特、D·威严斯等先生以及向为合作项目和本书完成作出积极贡献的F·雷伊女士、法国巴黎ESSEC集团、法国AC TIM组织、联合国工业发展组织、中国企业管理协会等表示真诚的谢意、感谢上述组织和个人为本书原著付出的艰辛劳动以及为促进中国管理咨询事业的发展所作出的巨大努力。

编 译 者

1990年1月

目 录

第一章 咨询目标的设定和咨询方案的确定	(1)
第一节 企业关键问题的初步感觉	(1)
第二节 企业基本目标的调查	(3)
第三节 资料收集和一般情况调查表	(4)
第四节 财务分析及目标和成绩之间的差距	(8)
第五节 咨询目标的设定和咨询方案的确定	(9)
第二章 财务分析	(10)
引 言	(10)
第一节 企业会计资料的收集	(12)
第二节 资料的整理和分类	(13)
第三节 正常经营活动的分析	(20)
第四节 经营中投资运动与投资分析	(28)
第五节 营业外和特殊营业活动的分析	(35)
第六节 金融费用与收益分析	(36)
第七节 利润分配活动分析	(37)
第八节 金融资本活动分析——资金的平衡	(40)
第九节 财务分析的综合报告	(42)
第三章 工业行业的总体战略咨询	(44)
第一节 工业行业的总体战略咨询目的	(44)
第二节 产品及工艺的调查与研究	(46)
第三节 行业发展史的调查与研究	(47)
第四节 行业中的主要角色的研究	(50)
第五节 行业的关键数据及表达方法	(52)
第六节 行业结构及其逻辑的研究	(53)

第七节	行业成功的关键因素	(58)
第四章	企业的产品-市场战略咨询	(60)
第一节	企业活动的战略分类:战略活动领域和 “行当”	(60)
第二节	战略活动领域的分析	(61)
第三节	总体活动分析	(68)
第四节	各活动领域的长期成绩测定	(73)
第五节	企业的产品-市场战略分析	(75)
第六节	以“战略活动中心”为基础的组织结构	(79)
第五章	企业内部管理咨询的一般方法	(81)
第一节	准备阶段:企业内部五大管理系统的划分	(81)
第二节	各大系统中子系统的划分	(84)
第三节	企业内部管理咨询技术和一般方法	(87)
第四节	各大管理系统问题的综合评审	(94)
第六章	市场营销体系咨询	(96)
引 言		(96)
第一部分	信息及预测系统诊断	(99)
第一节	市场信息系统分析	(99)
第二节	革新系统分析	(117)
第二部分	决策与控制系统的诊断	(134)
第三节	产品分析	(134)
第四节	价格分析	(143)
第五节	销售能力分析	(149)
第六节	分销分析	(159)
第七节	促销分析	(165)
第七章	生产管理系统咨询	(175)
第一节	生产及生产管理咨询	(175)
第二节	主要系统咨询	(179)
第三节	维修系统咨询	(194)

第四节	新的生产程序研究与开发	(197)
第五节	原材料采购与供应系统诊断	(199)
第八章	物流系统和售后服务咨询	(205)
第一部分	物流系统咨询	(205)
第一节	企业物流成绩的竞争力分析	(205)
第二节	改善潜力和内部阻力的分析	(208)
第三节	计划及信息系统的设计	(212)
第四节	企业组织结构的适应性	(216)
第二部分	售后服务咨询：售后服务管理系统及其策略的 分析与制定	(220)
第五节	评价售后服务策略的经济效果	(221)
第六节	确定售后支持行动的综合服务	(222)
第七节	综合服务竞争策略的制定	(226)
第八节	售后服务管理系统的适应性	(229)
第九章	会计管理系统咨询	(232)
引 言		(232)
第一部分	对会计部门专业功能的诊断	(233)
第一节	会计部门的组织	(233)
第二节	会计部门的物质结构	(237)
第二部分	对会计管理系统提供的信息进行诊断	(243)
第三节	判断信息的质量	(244)
第四节	对经营过程中的行为进行咨询	(249)
第五节	对金库管理的咨询	(259)
第六节	对投资的咨询	(260)
第七节	对企业营业外资源的咨询	(264)
第八节	对经营费用的咨询	(266)
第九节	对报表以外的契约的咨询	(268)
第十章	成本分析系统咨询	(270)
第一节	成本分析系统咨询方法综述	(270)

第二节	成本分析系统的信息咨询	(272)
第三节	对会计程序的详细咨询	(284)
第十一章	诊断总结和总结报告	(296)
第一节	企业诊断方法的总体逻辑	(296)
第二节	回顾管理组织的目的性和目标	(297)
第三节	成功和失败的主要因素	(300)
第四节	主要问题的协调性分析和表述	(301)
第五节	对变化机制和变化阻力的评价及解决问 题的提案	(304)

第一章 咨询目标的设定和 咨询方案的确定

对企业及其问题的初步了解

工作伊始，一般来说，咨询人员对要进行咨询的企业并不了解，但这不是坏事，因为外部咨询人员进行企业咨询诊断的好处，恰恰在于这些咨询人员可以用一种新的、客观的、不带偏见的眼光看待企业。

咨询人员的首要任务是迅速而有效地了解企业，了解其干部、车间、科室、产品和存在问题。咨询人员在调查时，不宜和调查对象过多纠缠，以防产生厌倦心理，妨碍日后的深入调查。

为了避免浪费时间，富有成效地收集五花八门、杂乱无章、浩如烟海的资料，咨询人员应该严格地有步骤地进行工作。

本章介绍一种循序渐进的工作方法，使咨询人员能够迅速而有效地了解企业，了解其产品、工艺、管理和效益以及企业存在的问题，以便确定咨询目标和拟定咨询方案。

第一节 企业关键问题的初步感觉

初到企业，咨询人员将受到厂长（经理）及其主要助手的接待，然后到厂内各部门参观。

在此过程中，咨询人员收集到许多宝贵的信息。咨询人

员的第一印象未必正确，但它是至关重要的参考因素。这种从陌生对话者口里和企业实地考察中所获得的印象，将是很深刻的，对以后的咨询诊断非常重要，不可轻视。

一、企业领导的介绍

企业领导对情况的介绍，是讲给咨询人员听的，也是讲给其主要助手听的：关于咨询的目的，厂长（经理）所说的及未说的均可能具有极大的重要性。如果厂长（经理）不反对，应将其谈话录音。

咨询人员要当场详细记录企业领导列举的问题、问题排列顺序和提出的方式。

事后，将领导谈话尽量客观地整理成摘要，最长不超过一页。

二、对企业的首次参观

首次参观同样至为重要。此时，应着重记下参观中形成的印象，生产现场整洁与否，秩序如何，环境气氛，反常现象，令人不快之处等等。在参观时，热衷于收集专业信息是不合适的，专业信息要等到以后全面系统地加以收集。

参观中，咨询人员要和陪同人员建立无拘无束的融洽关系，使之毫不掩饰地加以表露，使之能够看出其对单位工作的某些看法和评价。

在此阶段，最为重要的是让企业领导畅所欲言，尽量全面地表达他们各自对企业问题的看法。

参观后，咨询人员应立即将初步印象整理成简要的书面总结。

难点：让对话者自发地表达看法。

在此阶段，最困难的是让对话者无所顾忌地自由发表看法。此时，咨询人员不要限定、诱导和干预对话者所谈的内

容。为了保持良好的谈话气氛，一定要让对话者任其随意讲话，想到什么说什么，不必有条有理，头头是道。

第二节 企业基本目标的调查

此阶段的调查风格与前一阶段迥然不同。前一阶段，主要是使企业领导干部直言不讳地表达他们对企业问题的看法。而此阶段的调查目的则是非常明确的，那就是对企业的基本目标有一个初步的认识。

1. 国家计划规定的目标。

企业的许多目标必须符合国家的有关计划规定，例如，行业增长率；生产率；效益；利润分配；财务制度；社会福利等等。

目前衡量企业工作好坏主要是衡量企业的经济效益的高低。当然，按上级的要求具体化，数量化，往往不是一件轻而易举的事。

2. 对国家计划目标约束力的评估。

对咨询人员来说，最大的困难是评估国家计划对企业目标约束力究竟有多大。事实上，约束力并不如想象的那么大。评估时，可以采取这样的方法：向企业领导提出如下问题：“企业没实现国家计划目标会有什么后果？”如果回答者含糊其词，可以换另外一种方式提出问题：“假如企业没有实现国家计划目标，可能会出现什么情况？”企业领导回答这种问题会更好开口。

在企业咨询诊断中，及早了解经济、财政或对个人制裁方式是十分重要的。因为这有助于解释某些领导人的行为。

对企业领导人的约束力很可能并非来自上级机关，而是

来自企业职工。因为增长率低下，利润低下，意味着职工收入低下。

约束力是一种主观现实，它取决于企业领导的个性、独立精神和所处的位置。

3. 企业计划。

所有企业都有与国家计划并存的企业计划。企业计划永远存在。

咨询人员可以分别询问企业各位领导成员，企业正在采取什么措施来解决存在的问题，以改变现状。这样可以对企业计划有个初步的认识。咨询人员可以从每个人的谈话中发现企业病症之所在。

4. 初步调查。

此阶段调查的目的不是对企业设定目标的全面的研究，而是寻找解决企业问题的突破口。象每个咨询阶段结束时一样，咨询人员应该做一份简短的调查情况综合摘要。

第三节 资料收集和一般情况调查表

收集企业现存的书面资料是迅速了解企业具体经营情况的有效方法。这些资料可分为以下三种：

- (1) 关于企业产品，市场和销售网点的商业资料；
- (2) 工艺、车间平面图等技术资料；
- (3) 组织机构图等一般资料。

咨询人员应该尽早了解企业产品，产品的商业特点及制造工艺等有关知识。与此同时，咨询人员应让企业填写一份一般情况调查表。

一般情况调查表包括五个表格：

1. 企业身份证(企业概况);

2. 产品类别;

3. 材料采购;

4. 组织结构图;

5. 职工统计表。

1. 企业身份证。其中包括:

(1) 企业名称;

(2) 地址、电话、电传;

(3) 从属关系——总公司或公司;

(4) 总经理姓名;

(5) 负责与咨询单位联络人员姓名;

(6) 营业额;

(7) 产量、产值;

(8) 职工总数;

(9) 企业成立时间;

(10) 企业大事记(三、四件大事);

(11) 主要计划和目标(产量、利润等)。

2. 产品类别

(1) 产品类别表(见表1-1):

表 1-1 产 品 类 别 表

a	b	c	d	e	f	g	h	i

a. 产品大类;

b. 各类产品的品种数目;

- c. 年产量;
- d. 去年产品数量;
- e. 生产方式;
- f. 最大生产能力及负荷率;
- g. 产品状况检查 (检查方式、检查产品的比例);
- h. 有哪些主要用户;
- i. 用户所在地。

(2) 销售方式: 必要时, 按产品分别加以说明; 并标出是否有出口产品。

(3) 主要竞争对手: 必要时, 按产品分别说明。

3. 材料采购 (原材料、零部件)

表 1-2 材 料 采 购 表

(1)	(2)	(3)	(4)

(1) 采购商品名称;

(2) 供货商;

(3) 供货商地址 (如果进口应予说明);

(4) 商品检查 (检查方式或检查商品所占比例);

4. 组织结构图 (见图 1-1)

(1) 至少精确到科室;

(2) 表上注明各负责人姓名;

(3) 表格旁注明各种职工人数, 以下列符号表示:

○——干部

×——工程师及技术员

√——工人