

企业经营状况 自我诊断

盛 毅 吕成富 周心源 著



(川)新登字 015 号

责任编辑:田 家

封面设计:何三渠

版式设计:陈 青

企业经营状况自我诊断

盛 毅 吕成富 周心源 著

成都科技大学出版社出版发行

成都巴蜀印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 5.5

1993 年 2 月 第 1 版 1993 年 2 月第 1 次印刷

字数:120 千字 印数:1—3000 册

ISBN-7-5616-1755-O/F·145

定价:2.80 元

前 言

企业正步入面向市场经济的时代,如何在市场竞争中获胜将成为企业家们永恒的课题。随着时间的推移,企业经营的条件会出现越来越急剧的变化,明天的样子与今天比较将面目全非,每个企业明天究竟是什么样的将主要取决于企业的决策者们,特别是厂长经理的知识、洞察力、远见和能力。企业的决策者们就好比船长,他们要驾驶着企业这只船去冲浪、去搏击。在行驶过程中,船长们不光要观察前方的航道、预测风向和天气变化,同时也要随时检查船体本身的工作状况,看看各个部位有没有异常现象,能不能经受即将来临的种种冲击。然而,厂长经理们都是些忙碌的人,他们每一个人都为处理每天的紧急情况而忙得不可开交。尽管他们的每一个决策都遵循了管理的一般原则和方法,有的在运用理论解决实际问题方面非常成功,但是,在繁忙的工作中,企业家们也很难避免出现某种疏忽,而这种小小的疏忽往往导致决策失误。我们在从事企业经营管理研究和实践过程中,深切感到需要有一本比较系统地对企业经营状况进行分析的书,这种需要并非是自想学习和了解一种管理方法和技巧的愿望,而是期望有这么一个菜单,利用这个菜单将企业在经营过程中经常遇

到的或将要遇到的种种现象逐个剖析,及时发现企业潜伏着的危机,以便采取相应的对策予以消除。这个菜单正好是企业家们的一种工具,它简便易行,就象医生号脉一样,一旦诊断就大致知道出了什么毛病。有了这样一个菜单,也可以使企业家们在百忙之中尽量减少疏漏。

正是基于这种愿望,我们编写了这本册子,至于本书能不能起到上述所预想的效果,只有留待读者去评说了。作为一种探索,本书所提供的诊断方式可能是非常不完善的,但有一点我们坚信,把理论与实际结合起来,真正为企业经营者们提供一套适用的市场运作知识,这是我国企业管理理论发展的主要方向。

作者

1993年2月

目 录

第一章 企业形象诊断	(1)
第一节 企业形象树立.....	(1)
第二节 企业形象诊断.....	(5)
第二章 企业经营战略诊断	(13)
第一节 经营目标	(15)
第二节 经营方向	(19)
第三节 经营方针	(21)
第四节 战略诊断应考虑的主要因素	(23)
第三章 产品及产品结构诊断	(28)
第一节 产品寿命周期	(28)
第二节 产品市场吸引力和增利产品分析	(33)
第三节 产品结构	(42)
第四节 新产品的开发与产品更新	(49)
第五节 企业的产品战略分析	(53)
第四章 市场销售诊断	(57)
第一节 市场战略	(60)
第二节 销售组织	(64)
第三节 流通渠道	(67)
第四节 销售能力	(70)

第五节 销售管理者	(77)
第五章 财务诊断	(88)
第一节 资金管理	(88)
第二节 成本管理	(110)
第三节 利润管理	(113)
第四节 怎样分析财务上的稳定性	(117)
第六章 企业人才结构诊断	(127)
第一节 人才层次结构	(131)
第二节 人才专业结构	(131)
第三节 年龄结构	(133)
第七章 经营者自我诊断	(136)
第一节 自身素质	(136)
第二节 领导能力	(140)
第三节 领导方法	(144)
第四节 自我总体分析	(149)
第八章 综合诊断	(151)
第一节 评价与指标确定方法	(151)
第二节 企业评价检查	(154)
第三节 综合评价的指标和综合分计算方法	(158)

第一章 企业形象诊断

企业形象是企业的一种重要资源。良好的企业形象意味着企业有较高的信誉,有优质的产品和服务。企业信誉具有不可估量的价值。美国福特汽车公司 1989 年曾在英国以 16 亿英镑的价格收购一家企业,其中这家企业的有形资产评估价仅 2.5 亿英镑,而福特公司付给被收购企业所有者良好信誉(各种商标)的价格竟达 11 亿英镑。世界上名牌企业的商标,价值都是很高的。

良好的企业形象会扩大企业的知名度。公众对企业越熟悉,它在市场上就越容易处于竞争的优势地位。知名度也是企业的一种竞争优势。人们在市场上选择产品或服务时,常常以企业和知名度及其知名商标或企业标志为依据,而不再去认真考究产品或服务本身。因为人们信任知名企业,他们与知名企业打交道时有一种安全感。一旦企业在社会上树立了良好的形象,生产的产品就有销路,投资就容易找到资金来源,外界各个方面就愿意同你合作,企业从事经营活动就会十分顺利。形象不佳的企业,经营会困难重重。

第一节 企业形象树立

在一个竞争的时代,企业都想在竞争中脱颖而出,独占优势地位。如何才能达到这种目的,50 年代以来,有的企业就开

始对最容易影响社会、容易给人留下印象的公司标志,产品商标及色彩进行精心的选择和设计,以独到的、足以影响人们视觉的特殊设计扩大了企业的影响。IBM 公司、可口可乐、菲亚特等国际知名品牌,可以说是这一时期的典型范例。70 年代以后,这股重视企业形象塑造风潮吹袭日本,日本企业对这种思想发挥光大,另创风格,发展出了以“人性”为主的企业文化,日本松屋百货等企业成为树立企业形象的又一类例子。80 年代,世界各国企业更进一步认识了企业形象的重要性,纷纷急起直追,在形象塑造方面注入了许许多多新的内容。成功的经验证明,做为一个现代人,尤其是企业领导者,要想占得鳌头,树立企业形象观念是实在不能漠视的课题!

企业形象塑造大致可以分为三个阶段。第一阶段企业主要是注重视觉要素的重新设计,单纯在公司的标志、字体、色彩方面给于社会各界和消费者以耳目一新的感觉。第二阶段在改善视觉之外,又加入了经营理念、精神文化、组织制度、行为准则方面的内容,以企业特殊的经营方针、服务精神,人际关系向社会展示自己的形象。即讲求企业由内到外的改观给人以全新的印象。第三阶段即现代经济阶段,由于产业结构改变、情报资讯发达,企业形象塑造增添了更为丰富的内容。这一阶段不仅注意产品形象、企业内部关系的协调、服务态度的改善,而且还加入了企业的策略整合、战略运用,也就是重视企业内、外的双向沟通和与社会达成价值共识。

现代企业形象塑造的基本特征是:

(1)形象塑造不只是换新标志、改变企业表面外观,应该结合现代设计观念与企业经营战略,求得企业实态与整体形象的统一。

(2)形象塑造不单是广告、企业宣传部门的事,而是包括企业各部门,全员参加的事。

(3)形象塑造不只是针对特定对象进行,而是对企业内外的所有相关部门和人员进行。

(4)形象塑造不只是以大众媒介为中心,而是开发应用所有可能扩大企业影响的媒介。

(5)形象塑造不只是企业经营者个人的想法,而是上下一致的共同目标。

(6)形象塑造不是单向的传达,而是企业上下和企业内外的交流和沟通。

(7)形象塑造不是企业一时的任务,而是需要长期坚持不懈,需要反复实行、不断努力的事情。

影响企业形象的因素很多,最主要的因素一般有:

(1)广告宣传。广告宣传可以使企业的名声最大限度地为大众所知晓,并有助于建立或保持企业的声誉。

(2)企业标志。它是企业形象及声誉的象征,并容易为大众所熟悉。企业的形象是直接由客户传播形成的,这种传播直接同企业销售的产品质量及可靠性相关。

(3)企业的全体员工。人是最好的投资。企业必须认真挑选需用人员,挑选的标准是看其是否具有献身精神、争取成功的意识及良好的教育背景等。

(4)企业领导。企业领导是带领全体员工工作的小群体。企业领导负责制定的经营方针、策略等对企业形象的树立影响很大。

怎样树立良好的企业形象,扩大企业知名度,提高市场竞争力呢?这在不同的国家、不同的文化观念中是不一致的。我

国有关部门在 1990 年做过一次问卷调查,问卷标出了产品或服务、企业领导人、职工、政府部门、业务往来、社会活动、新闻媒介、广告宣传、公众舆论、其它 10 个方面的问题,以了解哪些因素对企业知名度影响较大。调查结果显示:公众在圈定的获知方式中,产品或服务占 30.67%,新闻媒介占 27.13%,广告宣传占 11.34%,这三种因素总计所占比例达 69.14%。

树立良好的企业形象,扩大知名度,最重要的是要有高质量的产品或服务。没有或做不到这一点,就谈不上企业形象。搞假冒伪劣产品,欺骗消费者,只能损害企业形象,使企业臭名远扬。

加强广告宣传是提高企业知名度的一个重要方面。企业的产品广告、形象广告有助于公众了解企业。消费者通过广告作出的购买决策,如果产品质量或服务与广告一致,就会有利于企业形象的传播。公众在很大程度上是通过广告及其购买的产品了解企业的。

企业家在塑造企业形象、提高企业知名度方面起着重要作用。企业领导人是高举企业形象火炬的人。企业的特性及其别具一格的形象主要是由总经理体现的。他是企业形象的设计者和主要塑造者。

企业的对外宣传是使社会了解企业的重要途径,应当特别予以重视。这项工作做好了,企业形象就会得以准确传播而不被扩大或歪曲宣传。政府部门、消费者、一般公众都是电视、广播、报刊等新闻媒介的施加者,他们得到准确的企业信息后,还会进行再传播,这对提高企业知名度和市场竞争力是有益的。

保持企业名称、标志、商标的确定、一致、连贯性尤其重

要。中国实行改革开放以来,市场不断发育,企业逐步进入市场。但是,我们可以发现,我国的企业名称、标志、商标工作比起世界知名企业来,差距相当大。当消费者饮用可口可乐、使用 IBM 计算机时,便会马上意识到自己在利用哪家公司的服务,与哪家企业打交道。我国很多企业的名称、标志、商标很不一致,有的企业甚至有几个名字,不仅使公众难以识别和记忆,而且产生混淆或误解。今后,企业在激烈的竞争中,注重企业名称和商标,创造著名商标将成为一种大的趋势。

第二节 企业形象诊断

一、自我检查题(用“是”或“否”回答)

1. 企业形象

- (1)从总的方面来看,你对目前的企业形象感到满意吗?
- (2)你请一家公司
 - a. 设计企业的语标吗?
 - b. 推销企业形象吗?
 - c. 开展公共关系活动吗?
 - d. 开发、推销企业形象吗?
- (3)你是否确立了企业形象传播的明确目标?
- (4)你是否制定出了合理的预算以提高你的企业形象?
- (5)你的公共关系部是否坚定地与你共同工作、分析市场行情并积极地宣传你的组织呢?
- (6)在企业中,是否人人都赞同、理解和支持现在的企业形象?
- (7)除了企业本身的目标以外,你的企业是否还制定了明

确的社会目标?

(8)你是否已经确认了哪些人是你公司的重要公众?

(9)你是否做过调查以了解社会各界对你的企业形象的看法和意见?

(10)社会公众对你的企业形象的看法,你是否感到满意?

(11)为确保企业在公众心目中有良好的形象,你的企业是否定期对自己的形象进行评估?

2. 企业名称

(1)企业名称是否反映了你所在组织的产品和服务?

(2)打电话时,企业名称是否容易发音、容易使人理解?

(3)企业名称是否容易拼写?

(4)在企业的文件、信笺、文具、标记以及其他方面,企业名称看上去是否令人满意?

(5)企业名称与标语一起看上去是否恰到好处?

(6)企业名称是否反映了其经营上的地理区域性?

(7)企业名称是否具有明显的种族歧视、伤风败俗倾向?

(8)你的企业名称是否与其他企业的名称有严重的混淆现象?

(9)企业名称是否意味着成功?

(10)企业名称是否具独特性?

(11)企业名称是否简单而又容易被人们所理解?

(12)企业名称是否登记注册?

3. 企业语标

(1)企业的语标是否具有:

a. 活泼、向上、奋进的特点?

b. 强烈的时代感?

- c. 很强的灵活性?
- d. 生机勃勃的气息?

(2) 企业标语是否反映了它经销的产品和服务?

(3) 企业标语是否具有充分的想象力?

(4) 企业标语是否反映出了企业经营的地域范围?

(5) 企业标语是否使人容易记忆?

(6) 企业标语是否具有强烈的感染力?

(7) 企业标语是否使人积极向上, 催人奋进?

(8) 企业标语用以下方式表达效果是否好:

a. 刊登在报刊上;

b. 以具有组织或团体色彩标志的绶带、徽章和衣帽等方式;

c. 大幅招牌;

d. 促销性文字广告。

4. 企业管理者

(1) 企业的管理者是否推崇企业形象?

(2) 管理者是否把有关企业的社会和经济目标明确通报给:

a. 职工; b. 社区; c. 消费者。

(3) 管理者在与下列人员和团体打交道时是否在行?

a. 职工; b. 社区; c. 消费者。

(4) 管理者是否懂得并充分利用各种新闻媒介去促进企业形象的提高?

(5) 企业领导人和管理者是否在下列组织的活动和其他事务上积极主动地参与?

a. 专业协会;

- b. 社区和民间团体；
- c. 政治和政府事务；
- d. 有助于提高企业形象的其他组织。

(6) 企业管理者是否设法帮助职工懂得他们的工作是企业总目标的一个组成部分？

(7) 企业是否为外部的培训和教育出资？

(8) 企业是否聘请专家、顾问、培训人员和讲演者对职工进行培训或同职工一道工作？

(9) 选择企业发言人的标准是否恰当、合理？

(10) 管理者是否高度重视企业提供的产品和服务的质量？

5. 企业新闻处

(1) 你的组织是否设有传播中心或新闻办公室？

(2) 办公室中是否配备了管理人员、政府事务工作人员、写作人员、发言人以及足够的辅助办事人员？

(3) 新闻办公室是否办理下列新闻工作：

- a. 发布新闻；
- b. 举行新闻发布会；
- c. 撰写促销文字广告；
- d. 接受新闻记者的采访。

(4) 新闻办公室或传播中心是否建有通讯网络以收集有价值的信息？

(5) 新闻办公室的通讯线路是否与下列机构或人员保持畅通？

- a. 地方的政府官员。
- b. 各种社区组织。

(6)新闻办公室是否有应急的准备或者对危机做出迅速反应?

(7)新闻办公室是否一贯坦诚、连续地处理新闻事务?

(8)新闻办公室的工作人员是否能够进行电视新闻发布会的实况转播、举办情况介绍会或进行采访活动?

(9)新闻办公室的新闻报道和信息是否十分清楚以便使每种信号和观点都能传给新闻界?

(10)新闻办公室是否拥有最新的信息?

(11)新闻办公室是否积极寻求与当地新闻界的联系?

(12)新闻办公室是否经常向地方新闻界发布新闻?

(13)新闻办公室是否设有会议室或拥有发布新闻、特别是举行记者招待会的场地?

(14)新闻会议室是否拥有良好的照明、电源插座、讲台、椅子以及扩音设备?

(15)新闻处的工作人员是否向记者提供关于产品样品、详细阐述企业发展前景、汇编资料以及其他补充资料的各种报告?

(16)企业新闻发言人是否对随时在电视上发表讲演或发布新闻有充分的准备?

(17)企业发言人是否在诸如电视讨论会、讲演等方面受过专门的培训?

(18)为了表现企业的良好形象,企业发言人是否在接受电视台或广播公司的采访和表演技巧等方面接受过指导和训练?

(19)企业发言人是否总是以表现企业目的和观点的基本信息进行宣传?

6. 企业职工

(1)企业的目标是否鼓励管理者与职工之间相互促进?

(2)企业是否通过职工改善沟通工作?

(3)企业是否坚持管理的公开性并且与职工保持密切的联系?

(4)企业是否让职工了解组织目标、计划、政策及工作程序?

(5)企业是否鼓励职工的反馈和意见。

(6)企业是否对安全和健康等问题作出迅速而具有决定性的反应?

(7)企业在一些敏感性强和有争论的问题上是否以坦诚的态度对待职工?

(8)企业是否在各种重大事件和重大决策上同职工进行沟通协商?

(9)企业是否在职工中积极提倡创新活动?

(10)企业的管理者与被管理者关系是否健康和谐?

(11)企业是否提供或赞助对职工进行培训的项目?

(12)企业是否对职工工作中的成绩和卓有成效的社会活动给予奖励?

(13)企业是否对新招用的职工进行岗位培训?

(14)企业是否将其合理的劳动工资政策实践向职工和社会进行宣传?

(15)企业是否向职工提供认股权、利润分成或其他利益?

(16)企业是否向职工提供具有竞争性的工资和津贴?

7. 与社区的关系

(1)企业是否参与了社区资源的保护活动?

(2)企业的政策及其实行是否有助于建立良好社区关系的发展?

(3)企业是否对社区十分关心的废物处理、地区性失业、少数民族的需要、充足的住房、公共场所的建设、中小学及大学的发展、噪音、交通问题以及有限自然资源的利用等一系列问题给予高度重视?

(4)企业是否与地方政府和州政府的领导人建立起了良好的关系?

(5)企业是否与社会各界保持着畅通的沟通渠道?

(6)企业是否每年举办街头宣传以鼓励社会公众逐渐认识、了解自己的设备、产品及服务?

(7)企业是否支持当地的零售商?

(8)企业是否向慈善事业、民间团体、教育组织或政治团体提供赞助,或向它们提供专业技术、资金、产品、服务或时间方面的支持?

(9)企业领导人是否参加各种地方、民间和社会组织?

(10)企业是否鼓励职工和企业领导人参与当地社区组织的各种义务性活动?

8. 消费者的信任

(1)企业是否设有处理与消费者关系的部门?

(2)企业是否建立了一套处理消费者投诉的完善措施?

(3)企业是否对消费者的投诉进行归类存档?

(4)企业是否认真分析反复发生的消费者典型投诉?

(5)企业是否及时、礼貌、坚决地对消费者的报怨作出反应?

(6)企业是否检察、处理消费者报怨的那些人的工作?