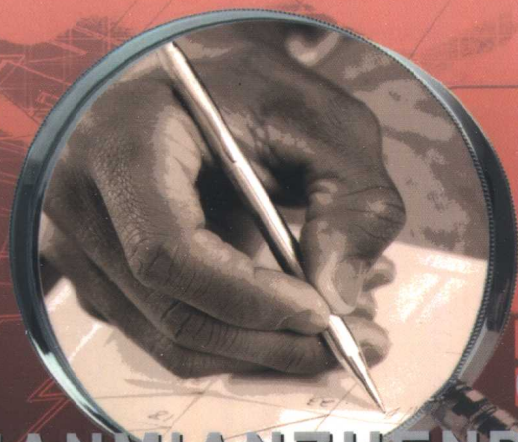


QIYEZHENDUANYUYUZHILICONGSHU

企业诊断与治理丛书

# 企业 全面诊断 与综合治理

◆盛骏飞 ◆高立法 主编



QIYE  
QUANMIANZHENDUAN  
YUZONGHEZHILI

中国时代经济出版社

QIYEZHENDUANYUYUZHILICONGSHU

企业诊断与治理丛书

# 企业 全面诊断 与 综合治理

◆盛骏飞 ◆高立法 主编



QIYE  
QUANMIANZHENDUAN  
YUZONGHEZHILI

◆ 中国时代经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业全面诊断与综合治理/盛骏飞、高立法主编. —北京: 中国时代经济出版社, 2004.1

(企业诊断与治理丛书)

ISBN 7-80169-473-2

I. 企… II. 盛… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 112932 号

盛骏飞  
高立法  
主编

### 企业全面诊断与综合治理

企业诊断与治理丛书

|      |                                 |
|------|---------------------------------|
| 出版者  | 中国时代经济出版社                       |
| 地址   | 北京东城区东四十条 24 号<br>青蓝大厦东办公区 11 层 |
| 邮政编码 | 100007                          |
| 电话   | (010) 64066019 88361317         |
| 传真   | (010) 64065971                  |
| 发行经销 | 各地新华书店经销                        |
| 印刷   | 北京振兴华印刷厂                        |
| 开本   | 880×1230 1/32                   |
| 版次   | 2004 年 1 月第 1 版                 |
| 印次   | 2004 年 1 月第 1 次印刷               |
| 印张   | 16.875                          |
| 字数   | 394 千字                          |
| 印数   | 1~5000 册                        |
| 定价   | 32.00 元                         |
| 书号   | ISBN 7-80169-473-2/F·208        |

版权所有 侵权必究

# 本书编委会

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 主 编 | 盛骏飞 | 高立法 |     |     |
| 副主编 | 石宝印 | 殷子谦 |     |     |
| 撰稿人 | 盛骏飞 | 高立法 | 石宝印 | 殷子谦 |
|     | 王金华 | 张太来 | 王玉兰 | 齐红立 |
|     | 杨万海 | 耿 昕 | 陈蕴奇 | 张 泓 |

# 序

企业诊断与治理始于 20 世纪 30 年代的美国，至今在西方国家有 80% 多的企业非常重视企业诊断。为保证企业能健康持续发展，他们通常的做法是聘请各有关方面的专家，针对企业经营发展中的问题，用科学的方法进行分析研究，提出改进方案，并实施有效治理。

企业诊断与治理对当前中国企业来讲，显得更为重要，因为我国的企业正面临着改革，而且处在一个变数很大的环境中，不但本身存在着潜在的隐患，随着环境的变化还将出现新的不可预测的问题。一是我国社会主义市场经济体制正处于完善阶段，还很成熟；二是加入 WTO 以后，中国的市场要与国际市场接轨，这对中国企业的规范经营提出了新的要求；三是经济全球化的发展也使中国企业进入更加激烈的市场竞争环境中；四是科学技术进步很快，日新月异，尤其是信息技术和信息产业的迅速发展，使企业发展面临更大的机遇和挑战。怎样才能迅速适应千变万化的生存环境，实现健康持续地发展，是我国企业必须正视的一个严峻的问题。

党的十六大报告明确指出，中国要走新型工业化道路，实施可持续发展战略。十六届三中全会又指出：坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展。对企业而言，就是要在国家宏观调控政策指导下，充分利用各种资源，发挥自身优势，改进经营管理，加快科技进步，提高企业的核心竞争力和经济效益，使企业健康持续地发展壮大。企业在

发展过程中肯定存在这样那样的问题，只有及时地发现和解决这些问题，才能使企业适应新型工业化道路和可持续发展战略的新形势，达到健康持续发展的目标。

三孚创业控股有限公司和盛孚德咨询公司在多年的咨询实践中，收集了大量企业经营管理的第一手资料，总结了多种企业诊断与治理的方法。为适应新形势的需要，他们根据多年咨询实践的经验，将理论与实践紧密结合编辑了《企业诊断与治理丛书》。丛书共分五册，分别从企业全面诊断与综合治理、企业人力资源诊断与治理、企业财务诊断与治理、企业市场营销诊断与治理、企业生产运作诊断与治理等方面对企业各种弊病的表现及诊断技术、治理方法进行了全面论述，同时提供了成功企业的事例和规范企业健康运作的具体规章制度。这套丛书为诊断与治理企业提供了比较完整、系统、科学的理论及可操作的有效方法，将会推动我国企业诊断和治理工作的健康发展，故乐为之序。

刘淑莲

2003年12月1日



# 目 录

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| <b>第一章 企业诊断与治理总论</b> .....   | (1)   |
| 一、企业诊断治理意义与特点 .....          | (1)   |
| 二、企业诊断与治理目标与任务 .....         | (6)   |
| 三、企业诊断与治理内容 .....            | (11)  |
| 四、企业常见弊病及症状 .....            | (14)  |
| 五、企业诊断方法及工具 .....            | (27)  |
| 六、企业诊断与治理程序及报告 .....         | (40)  |
| 附录一 企业整体诊断与治理事例 .....        | (45)  |
| 附录二 企业诊断与治理报告事例 .....        | (60)  |
| <b>第二章 企业健康状况全面性诊断</b> ..... | (68)  |
| 一、运用标准值诊断企业健康状况 .....        | (68)  |
| 二、运用效率、效益变动趋势诊断企业健康状况 .....  | (126) |
| 三、运用经营安全率诊断企业健康状况 .....      | (133) |
| 四、通过财务预警分析诊断企业健康状况 .....     | (137) |
| <b>第三章 企业全面性问卷测评诊断</b> ..... | (144) |
| 一、问卷调查诊断意义及方法 .....          | (144) |
| 二、企业全面性健康状况测评 .....          | (150) |
| 三、企业全面性自我诊断 .....            | (173) |
| 四、企业主持人经营能力诊断 .....          | (181) |



|                                 |              |
|---------------------------------|--------------|
| 五、企业整合性测评调查·····                | (189)        |
| <b>第四章 企业经营战略基础知识·····</b>      | <b>(202)</b> |
| 一、经营战略与战略管理·····                | (202)        |
| 二、经营战略的制定·····                  | (212)        |
| 三、经营战略的实施·····                  | (220)        |
| 四、经营计划及编制方法·····                | (224)        |
| 五、目标管理与内部控制·····                | (240)        |
| 六、责任会计与内部审计·····                | (259)        |
| <b>第五章 企业经营战略专论·····</b>        | <b>(275)</b> |
| 一、解读世界著名企业的经验·····              | (275)        |
| 二、中国企业的发展战略·····                | (320)        |
| 三、经营战略控制的方法·····                | (366)        |
| 四、企业经营不宜多元化·····                | (388)        |
| 五、企业应成为学习型组织·····               | (395)        |
| 六、企业的危机管理与自我保护·····             | (405)        |
| <b>第六章 企业经营战略成功事例·····</b>      | <b>(425)</b> |
| 一、经营战略事例·····                   | (425)        |
| 二、经营战略计划事例·····                 | (447)        |
| 三、目标管理与控制事例·····                | (463)        |
| <b>第七章 企业经营方针、计划规章制度范例·····</b> | <b>(471)</b> |
| 一、××公司经营方针目标管理制度·····           | (471)        |
| 二、××公司计划管理制度·····               | (475)        |
| 三、××公司基本经营方针·····               | (480)        |
| 四、××公司年度经营目标·····               | (487)        |



|                     |       |
|---------------------|-------|
| 五、××公司年度经营方针.....   | (490) |
| 六、××水泥厂年度经营计划.....  | (492) |
| 七、××公司经营目标与方针.....  | (499) |
| 八、华天股份有限公司基本制度..... | (501) |

# 第一章 企业全面诊断与治理总论

## 一、企业诊断与治理的意义与特点

### （一）企业诊断与治理意义

企业诊断与治理是借用医学比喻，专门用于帮助企业发现经营管理的弊病，针对其产生根源提出改革治理方案，改善经营管理开发各种资源，提高企业效益，保障企业生存与发展的一种新兴管理方式。其实质是对企业了解现状、策划未来、消除弊病、健康发展。

一个企业不论其经济性质、经营内容、经营方式和经营规模如何，其投资者、经营者、管理者及员工都希望自己的企业取得较多的利润，能长期生存和不断发展，并在社会的经济生活中占有一定地位。这种愿望和想法分别体现于一切企业的投资者、经营者和管理者的投资目的、经营目的和管理目的，这也是一个企业的根本目的。但是企业是由各种要素组成的一个有机的经济实体，在日常经营管理活动过程中，由于各种外部因素和内部条件的变化，往往会发生这样或那样的问题（本书称为弊病），影响着投资、经营和管理活动的正常运行，使企业陷入困境，产生不应有的损失，甚至影响企业的生存和发展，不能较好地实现企业的目标。为此任何一个企业的投资者、经营者和管理者，对企业



所发生和存在的弊病，都应有足够的认识和重视，及时察觉、及时制定政策、采取措施、及时给予有效的彻底解决，绝不能任其肆意发展。否则，将会产生严重的后果，甚至导致企业破产倒闭。这就如同人体一样，一旦有病就应及时治疗，如抱着侥幸心理拖延下去，其结果往往使病情加重，威胁着人的生命，甚至导致死亡。所以，无论何时一旦发现自己企业出了问题，都应当立刻采取措施进行调查研究，摸清问题之所在，针对问题症结（主要原因），拟订解决办法，给予积极治理，消除弊病，使企业健康发展。可见，企业诊断与治理不同于其他的检查与审计。它是立足于企业的生存与发展，是帮助企业消除弊病、摆脱困境，改善经营与管理，开发资源，发展生产、开拓市场、提高效益，确保企业在竞争中立于不败之地，实现预定目标的特殊功能。许多发达国家或地区的企业，把企业的诊断与治理作为向管理要效益，求生存，求发展的“秘密武器”，当做现代经营管理不可缺少的一种方法，其道理就在于此。

企业诊断与治理产生于 20 世纪 30 年代的美国，发展于 50 年代和 60 年代。至今许多发达国家或地区，诸如美国、日本、西欧各国和中国的台湾、香港等地企业，都设有专门从事企业诊断治理业务的组织和人员，有的大学也专门开设企业诊断与治理的课程，讲授企业诊断与治理知识，培养企业诊断人才。可见企业诊断与治理已发展为当今世界企业管理中不可缺少的新兴的高层次的应用管理科学，在当代企业管理中占有极为重要的地位，是企业家和高级管理人员必备的知识。

为了适应我国企业加入 WTO 的需要，通过诊断与治理将自己企业的长处、弱点、问题所在以及基本对策等摸得一清二楚，进而谋求企业经营战略方针的明确化。再者关于未来的事业，系以现有事业的诊断为基础，对将来所要经营的事业发展设定目标，进而为目标的达成以及在经营上采取何种基本行动加以确



定。使企业在发展中求生存，在生存中求发展，达成企业的目标。

随着国内经济改革的不断深入，企业转制、兼并、转让、实行股份制，收购和吸纳外资实行中外合资、合作等，都会给企业带来各种各样的潜在问题，且有时不易察觉，而一旦发现，已经给企业造成不应有的经济损失。为了能在市场竞争中求生存、求发展、求效益，每个企业都应开展企业诊断与治理，以便及早发现异常，给予及时治疗，防止弊病的发展。事实上在许多企业中，诊断与治理已成为经营管理中不可缺少的手段。因此，希望企业的管理层，采取必要的步骤和措施，开展企业的诊断与治理，及时有效地消除与治理存在的弊病，使企业在发展道路上，不断创新与开拓，确保企业健康发展。

### (二) 企业诊断与治理的特点

第一，企业诊断与治理是一种高层次的管理活动

企业的一般基础管理，注重于企业某一方面的日常管理，如营销管理注重于日常的市场变化、产品销量、顾客反映、同业竞争情况等；而生产管理则注重于产品投入与产出、产品质量、消耗、成本以及设备利用状况等；财务管理注重于资金筹措与运用、营业收入与利润、到期债务偿还等等。而企业诊断与治理则不同，它是从保障企业的生存与发展，维护企业利益的立场出发，对企业的经营战略，基本经营方针、经营管理活动、投资筹资活动、组织机构及资源管理等所产生的效率、效果和效益等方面的问题所进行的诊断，并针对存在的问题（弊病），提出改进方案（称为处方），予以治理，以协助企业制定正确的经营战略、基本方针与策略，使企业不断改善经营管理，提高经济效益，在竞争中立于不败之地。可见企业诊断与治理的性质、目的、作用、立场、观点、方法和要求等与一般管理有着本质的不同，它



是一种全面、系统、高层次战略性或战术性相结合的管理活动。

第二，企业诊断与治理是以系统理论与方法作为指导的全方位诊断治理

企业是一个复杂的经济实体，是由人、财、物、技术、信息等要素构成的有机体。从管理来看，它是由决策、计划、组织、实施、指挥、激励、控制和调节等七个主要环节组成的管理过程；从经营来看，它是由购、产、销、存等四个主要环节组成的经营过程。这些因素与环节的活动都是相互联系、相互影响的，在每一个要素与环节中都有各自的活动过程。每一个要素与环节的变动，都会影响到另一要素与环节或另几个要素与环节的变动。例如，企业资金的短缺，就会影响采购、生产、销售、贮存等活动，同时也会影响企业偿债能力以及信誉状况等。为此，任何一个企业都要求每个要素和环节处于正常活动状态，以确保企业经营的正常运转。但严酷的事实告诉我们，一些企业往往因外界条件变化、信息失灵或处理问题不当、经营管理不善、人员素质不佳，责任心不强、资金筹措运用不妥等原因，经营过程中经常会发生这样那样的问题，妨碍经营与管理的正常进行，使企业遭受损失。面对上述诸多复杂多变的问题，要使企业诊断与治理奏效，就必须以系统理论与方法为指导，把企业作为一个有机的大系统，把构成企业实体和经营管理全过程的各个要素与环节划分为许多个子系统。然后再将各子系统，按其所控制的内容划分为更小的系统予以分类。运用系统论的理论与方法，对企业的各个构成要素和各个运行环节进行全方位的诊断，就能从总体上诊断出经营管理中的各种弊病，才能根据市场变化、经济发展、企业现状等，提出科学有效的治理方案，“对症下药”从根本上消除企业弊病，提高企业经营管理水平，使企业健康地发展。可见企业诊断与治理是以系统的理论与方法为指导的一种全方位的管理活动。



### 第三，企业诊断与治理是一门改善经营管理的学问

企业诊断与治理不是纯管理理论，它所探讨与研究的问题，都是针对企业存在的各种经营管理中的弊病。它除了研究如何诊断企业各种“病症”的现象、特征、及其产生原因之外，更重要的是着重研究如何协助企业改善经营管理，制定正确的经营战略与经营方针、具体经营战术及其管理制度，消除弊病，提高企业的经营能力和管理水平，增强企业适应外界变化的能力，使企业健康地生存发展下去。如同大夫治病，假如对病人只诊断不治疗，疾病非但不能消除，甚至会使病情加重而最终导致死亡。由此可见企业诊断治理是要帮助企业解决存在的实际弊病，不是空谈理论，它是一门改善经营管理的应用学科，它的中心任务是帮助企业改善经营管理、提高经济效益，确保企业的生存与发展，这也是企业诊断治理的根本目的。

### 第四，企业诊断与治理是一项政策性、技术性很强的工作

大夫看病要通过“望、闻、问、切”，病重还要通过检查、透视、化验等。诊断企业经营管理弊病，不仅需用各种经济指标的对比、分析、数理统计等方法，而且还要使用检查、验证、观察、查询、统计调查、现场勘查、预测、推理、判断、听证等技术方法。治理弊病时不仅要依据各种方针政策做各种可行性调查研究与分析，制定各种可行性方案，提出各种有效措施、建立健全各种切合实际的规章制度等对症下药，还要视病情需要进行“手术”治理（如整顿领导班子、调整管理机构 and 人员，更新设备等），如果不采取这些措施与手术，企业的治理就无法进行，弊病也不能消除。此外，企业诊断与治理还需要应用各种标准、各种经济指标及其历史水平，才能做出正确判断与评价。可见，企业诊断与管理是一项政策性强、技术性高的管理活动。

总之，企业诊断与治理具有全面性、系统性、政策性强，高技术要求，并注重解决企业实际问题的一项高层次管理活动的特



点。

## 二、企业诊断与治理目标与任务

### (一) 企业诊断与治理的目标

企业诊断与治理不是随意的活动，而是一种目的性很强的有组织、有计划、有步骤的诊治企业经营管理弊病的活动。

企业诊断治理的目标是指对企业诊断对象进行诊断所要达到的结果，是企业诊断治理方向和诊断治理人员执行企业诊断任务的一种行动指南。它充分体现着企业诊治的要求和企业诊断人员的意志、能力和责任，并体现企业诊治的内容和应该使用的方法与遵循的原则，是企业诊治人员首先要研究的问题。为什么呢？

6

企业诊断与治理同其他管理方法一样有其特定的原理。企业诊治的基本原理，就是揭示诊断与治理的目标，实现诊断治理的目标，这个基本原理是由企业诊治对象和企业诊治方法所组成的。企业诊治的对象是企业诊治的主要内容或称企业诊治的客体。企业诊断治理方法是达到企业诊治目标的手段。企业诊治目标、对象与方法三者之间存在着相互联系、相互制约、相互依存的关系。这种关系表现在企业诊治目标是为企业诊治提出任务；企业诊治对象是实现企业诊治目标的内容，企业诊治对象的确定必须取决于企业诊治的目标；企业诊治的方法是完成企业诊断任务、实现企业诊治目标的手段，企业的诊治方法的确定，又取决于企业诊治的内容。如果没有明确具体的诊治目标，就无法正确选定企业诊治的内容，这就会使企业诊治迷失方向，产生盲目性。如果企业诊治内容（目的物）不正确，就不能正确地应用企业的诊断治理方法。如果企业诊断治理方法不正确，就不能较好地完成企业诊断的任务，实现企业诊治的目标，使诊治工作变成



无效劳动，甚至产生误诊，贻害企业。可见，企业诊断与治理的基本原理，充分体现着企业诊断目标、对象、方法三者之间的关系，揭示诊断治理目标，就是提出诊断任务；实现诊断治理目标就是规定完成诊断治理任务的内容和方法。它反映了企业诊断治理工作的基本规律。

在实际工作中，有些诊治人员能正确诊治经营管理中的弊病，产生良好的效果，完成企业诊治任务。而有的诊治人员不能正确诊治企业的弊病，甚至产生误诊，不能达到预期的诊治目的。其原因在于诊治人员是否掌握了企业诊治的基本原理，是否了解企业诊治目标、对象、方法三者之间的相互联系。

### (二) 企业诊断与治理目标的确定与分类

企业诊断与治理的目标是根据企业的经营性质、经营内容、经营管理的现状以及未来发展的要求确定的。

企业诊断治理的目标，按照企业诊断治理的任务来划分，可分为诊断性目标和治理性目标两类。

#### 1. 诊断性目标

诊断性目标是一种通过诊查断定弊病的症状及性质的目标。这类目标主要表现在以下几方面：

- (1) 确认经营战略、经营方针、经营目标制定及贯彻执行情况；
- (2) 确认企业经营状况、财务状况和管理状况；
- (3) 确认企业投资、经营和管理的有效性；
- (4) 确认企业经营、管理和投资过程中的弊病与病情。

诊断目标又可分为经营性目标、财务性目标、投资性目标和管理性目标。

经营性目标按照经营过程的环节又可细分为采购、生产、销售、贮存等目标。财务性目标按照资金形成、运用、耗费、收益



的过程，可细分为资金筹措、资金运用、利润、成本费用等目标。管理性目标按照管理过程、方式、体系等可细分为决策、计划、组织实施、指挥、控制、信息、存货、设备、员工和行政管理等目标。

由于诊断性目标是直接通过应用系统的分析、检查、判断和鉴证等方法来实现的，具有机制的性质，所以，此类目标又称直接性目标或批判性目标。

## 2. 治理性目标

治理性目标是一种根治企业弊病，改善经营管理，提高经济效率和效益的目标。此种目标是从企业未来发展的角度出发，针对确认的弊病及其表现提出的处方。同时，此类目标需通过治理以后的若干时间方能实现。所以，又称为战略性目标或远期目标。这类目标主要表现在以下几方面：

(1) 帮助企业制定正确的经营战略、经营方针及一定时期内要实现的经营目标；

(2) 帮助企业改进经营管理决策和投资决策；改善企业的经营状况、财务状况，提高企业创新能力、竞争能力和应变能力，充分挖掘和利用各种资源，增强企业实力、提高经济效益，树立企业的形象。

(3) 帮助企业建立健全内部控制组织和控制制度，提高企业对生产、经营、财务和管理活动的控制能力，提高企业的经营管理水平。

(4) 帮助企业根治经营管理弊病，消除隐患、摆脱困境，制定预防弊病发生的措施，确保企业健康的生存和发展。

(5) 帮助企业提高人员素质，调动和发挥员工的积极性和创造性，提高员工的业务水平和工作能力，增强企业的实力。

上述目标是在实现诊断性目标后，由诊治人员开出“处方”，然后由企业经营管理人员贯彻实施，所以又称为建设性目标或间