

QIYE
ZHENDUAN
ZHINAN



韩路 编著



企 业
珍 断
指 南

新华出版社

企业诊断指南

韩路 编著

新华出版社出版
新华书店北京发行所发行
山东省枣庄市印刷厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张7.44 字数186千字
1989年9月第1版 1990年10月第2版 1990年10月第2次印刷

印数7000—10000册

I S B N 7—5011—0550—2/F·48

定价：5.00元

作者近影



作者简介

韩路,男、1960年6月生于滕州。1976年4月下乡,1978年5月回城,1985年10月毕业于山东广播电视大学汉语言文学专业。现在山东滕州棉纺织厂工作。早期喜爱书法、美术。后业余从事“学术研究”,并先后在《辽宁职工教育》等十多家省级学术期刊上,发表论文数十篇,其中《岗位培训评估》一文,被编入《亚太地区成人教育论文集》。1976年以后,专心致力于学术专著的撰写,并取得令人瞩目的成就。他所著的《职工教育统计学》属填补空白之作,被誉为标志中国职工教育理论研究从“定性”阶段进入“定量”阶段的代表作。近年来,他先后出版过《职工教育经济学》(主编)、《企业文化论》(主编)、《企业外交学》(主编)、《企业经济管理实用大全》(副主编)、《企业评价学》(著)、《企业诊断指南》(编著)等8部(含修改再版)学术著作。并参加了《成人教育现状与趋势研究》等著作的撰写工作。特别在职工教育研究方面,已走在全国之首,被一些学者、教授,推崇为“社科新秀。”现为中国企业文化研究会会员、中国散文学会山东分会会员等。

前 言

企业诊断是企业 管理科学家族中的一员，它同其它企业管理科学一样，也是研究企业管理实践中某一领域活动规律的。随着理论研究的不断深入，这门学科已显示出强大的生命力，它愈来愈被广大管理者所重视，并在企业管理的实践中发挥应有的指导作用。

一个企业如同人的肌体一样，由于自身调剂不善，尚缺修身养生之道，在其发展运动过程中，就不可避免地出现一些有害企业健康的“疾病”（管理中存在的问题）。对于这些“疾病”，有的企业能够自我调养，深懂病因，恢复健康；有的企业却只知不懂，只能反应“病状”，尚无能力诊断医治，必须借助一些高明的“医师”（诊断人员）进行诊断，方能找出病源，对症下药，使其焕发青春。本书旨在帮助企业 的经营者、决策者，对企业管理中的弊端防患未然，同时给热心于“诊断事业”的人们提供一些诊断思路。

本书在编写过程中，参阅引用了许多同志的论文及论著，不一一列举，对这些同志深表谢意。由于自身水平有限，加之实践不足，书中定会有不妥之处，请广大读者多提指导意见。

韩 路

一九九〇年五月四日

目 录

第一章	概论	(1)
一	企业诊断的含义与特性	(1)
二	企业诊断的形式与种类	(5)
三	企业诊断的程序与功能	(8)
四	企业诊断的意义与原则	(12)
第二章	企业诊断组织	(15)
一	企业诊断的机构	(15)
二	企业诊断人员的分类与职务	(18)
三	诊断人员的素质	(20)
四	诊断人员的选拔	(22)
五	诊断人员的培训	(24)
六	诊断人员的管理	(29)
第三章	企业诊断实施	(30)
一	诊断准备	(30)
二	预备诊断	(36)
三	现场诊断	(61)
第四章	企业诊断指导	(68)
一	诊断报告	(68)
二	实施诊断指导	(74)
第五章	经营管理诊断	(77)
一	经营决策诊断	(77)
二	经营战略诊断	(85)
三	经营计划诊断	(93)

	四	经营控制诊断	(99)
	五	经营结果诊断	(106)
	六	经营诊断提纲设计	(117)
第六章		设备管理诊断	(122)
	一	设备诊断概述	(122)
	二	设备管理前期诊断	(123)
	三	设备状态管理诊断	(126)
	四	设备修理诊断	(128)
	五	设备管理诊断举例	(130)
第七章		质量管理诊断	(134)
	一	质量管理诊断概述	(134)
	二	怎样搞好质量管理诊断	(136)
第八章		劳动人事诊断	(144)
	一	招工和人员安置诊断	(144)
	二	人事考核和教育训练诊断	(146)
	三	劳动条件和劳动环境诊断	(147)
	四	定额定员与劳动组织诊断	(151)
第九章		物质管理诊断	(155)
	一	物质管理诊断概述	(155)
	二	物质供应计划诊断	(158)
	三	物质定额管理诊断	(160)
	四	仓库管理诊断	(165)
第十章		财务工作诊断	(169)
	一	财务自身诊断	(169)
	二	资金活动诊断	(173)
	三	利润和预算管理诊断	(178)
	四	成本管理诊断	(179)
	五	会计核算方法诊断	(182)

第十一章 市场营销诊断	(188)
一 市场营销诊断概述.....	(188)
二 市场环境诊断.....	(193)
三 市场策划诊断.....	(198)
四 市场营销组合诊断.....	(201)
五 市场营销诊断的民意调查.....	(209)
第十二章 生产活动诊断	(220)
一 生产活动诊断的内容与特点.....	(220)
二 生产现场状况诊断.....	(221)
三 有关产品情况的诊断.....	(229)
四 生产方面的业务诊断.....	(230)

第一章 概 论

一 企业诊断的含义与特性

(一) 企业诊断的含义

企业诊断是经营管理诊断指导的简称。它是以提高企业的经营管理水平为目的,由经营管理专家根据企业对某项专业管理、工程、技术、经济等工作提出的问题,深入现场、调查研究、针对经营管理中所存在的问题,提出改善方案,进而帮助企业实现这些方案的过程。

企业诊断就是把企业比喻为“人体”。把诊断人员比喻为“医师”。把诊断过程比喻为给企业看病。诊断人员到企业,首先找出企业所存在的问题,根据“病情”开出处方——诊断报告。然后指导企业实施改善方案,最终解决管理上存在的问题。因此,企业诊断一般可分为诊断和指导两个阶段,也可分为调查、分析、判断、提出改进意见和事后指导五个阶段。

当然,所谓“企业诊断”包含两层意思:一是“看病治疗”;二是“健康检查,早期预防。”对企业来说,企业诊断不仅包含着“诊病、治病”的消极意义,还包含着“增进健康”的积极意义。因此不同管理水平的企业,都可以有效地利用企业诊断改善管理工作。

诊断与普通的劳务、代理中间人等服务有所不同,也不同于一般的检查、验收工作。它以专门的知识和技术,协助企业解决复杂问题作为本身特征,这种实践活动实际上是一门应用科学。

从管理的角度看,企业的每项工作都有诊断任务。企业诊断

视其企业的性质、管理水平以及所存在的问题不同，其诊断的方式、内容及所能达到的目标也不同。但是，每个企业都可以通过诊断得到益处。因此，企业诊断也可以说：是以提高经营管理水平和经济效益为目的的指导活动。它可以向各种企事业提供广阔而有价值的基础服务，还能使管理人员受到有关先进管理知识的培训。

为进一步理解企业诊断的含义，有必要分析一下“诊断”与“咨询”的区别。诊断与咨询实际上是一个事物的两个方面，在美国习惯称之为企业管理咨询，在日本通常称之为企业诊断。我国有的称为企业诊断；也有的称为企业管理咨询。其实，在日本咨询与诊断是有区别的。咨询时的各种资料 and 情况是由受咨询的企业提供，咨询人员只能根据企业提供的间接资料进行口头咨询。而诊断所需的各种资料由诊断人员亲临企业现场，通过实地调查而收集的，因此是第一手直接资料，诊断人员必须根据直接资料作出判断。也就是说：咨询是向别人求教，请求给予忠告和帮助；诊断则是以调查的方法治理企业的“病症”，因而，咨询和诊断是一个事物的两个方面，对企业来讲就是咨询，对咨询部门来讲就是诊断。但是，这种区别，不是那么严格，目前我国各级咨询机构，其工作人员亲临企业现场，帮助指导工作就是诊断的实施过程。

诊断服务提供的不是有形的商品等“硬件”，而是无形的知识智慧、技术、经验以及判断等“软件”。

(二) 企业诊断的特性

1. 诊断是知识的“扩大再生产”。知识生产是以人的发明、发现和创造活动，其成果是探求促进物质运动转化的思想、观点、方法和技巧。也就是说：科学研究是一种创造和生产知识的过程，而诊断则是专业人员头脑中所储备知识的应用和“扩大再生产”的过程。这是科学技术上的一种开发，在这种开发中，原有的专业知识

经过脑力加工和综合以后,将产生巨大的智慧效能。例如,集中一批专业专家,对某一个企业的经济发展项目进行可行性论证时,他们在利用各自头脑中已有的知识和经验。经过调查及艰苦的劳动,最后提出的正确方案,就是一种知识“扩大再生产”的过程。

2. 诊断是一种信息交流。从某种意义上说,诊断过程就是信息的加工、处理过程。因而,企业诊断主要是一种信息的对流反馈与正确地处理过程。诊断人员自深入企业的那天起,就已进入信息交流的运动中,诊断人员要想全面地了解企业的方方面面,是以掌握足够的有关企业生产、经营、管理方面的信息量为前提的,每一份调查资料、每份诊断用的表格,均是信息的存在形式。诊断工作就是要抓住信息流通与传递这一环节促成信息双方对流。诊断人员一方面接受政府部门有关全局性、政府性的决策诊断;另一方面又要接受企业的建议性的课题诊断。因而,可这样说,诊断是一种促进智能“对流”或“传导”的重要中间环节。

3. 诊断是经营性质的事业。从全社会的角度来看,一般诊断机构,尤其是从事工程、技术与管理的诊断机构,大多数是通过收取费用的方式来经营和发展事业的。它以智力为资本提供诊断成果,承担经济和技术责任。据统计,美国每年诊断收入在 20 亿美元以上。也可退一步说:一切诊断活动,无论有无收费形式,都要直接承担经济责任。因此,诊断过程通常以获得最大经济效益为目标,诊断人员的效益也溶入这个经济效益之中。

我国的诊断事业已具有经营这个性质。不过它不是以盈利为目的,而是为促进企业管理的发展为己任。因而,在收费上不同于西方的诊断机构。例如,山东省经济委员会、山东省财政厅联合下发的(88)鲁经办字 469 号《经委系统所属企业管理协会及咨询公司收费规定》部分内容如下:

一、企业管理咨询服务业务范围(略)

二、企业管理咨询服务收费原则和标准

根据“有偿服务,收费从低”的原则和咨询服务项目的内容、性质、工作量、难易程度、咨询效果等情况,按以下标准收取咨询服务费:

1. 对于可以直接用货币形态计算咨询效果的项目,可按咨询服务后,该项目在一定期限内实现的实际增收节支价值,采取一次或分期提成的办法适当收取咨询服务费。

2. 对于不易计算或不直接体现为经济效益的项目,可按项目适当收取咨询服务费。

3. 在委托单位的要求下,向委托单位派员进行指导或为委托单位培训管理人员,可酌情收取服务费。

4. 咨询人员的差旅费、驻勤补助费、途中补助费、住宿费,由委托单位负担。

以上收费的办法和标准,均应由委托单位和咨询服务单位双方通过协商,签订咨询合同或协议予以确定。合同或协议中应载明咨询项目、预期目标以及双方的责任、收费标准、支付方式等。

三、根据国务院1984年3月5日发布的《国营企业成本管理条例》的有关规定,委托单位支付的咨询费用,列入成本。

四、咨询服务收入的分配

1. 咨询服务单位所得到的咨询服务收入,在咨询服务单位创办的初期三年内暂不上交财政。其收入主要用补充企业管理协会的事业经费和发展企业管理咨询事业,并由同级部门监督使用、相应建立预、决算制度。

2. 为了更好地鼓励、发挥专家、顾问的才智和潜力。企业管理咨询机构可以从咨询服务的纯收入中提取10—15%用于受聘参加咨询服务的专家、顾问的奖励。

本规定自文到之日起实行。

从上面引文可以看出,我国的诊断事业,已具有经营性质这个特征。

二 企业诊断的形式与种类

(一) 企业诊断的形式

企业诊断根据其主要目的和服务重点,可以分为以下几种形式。

1. 管理商谈。企业希望就管理上的问题与政府部门的诊断人员进行商谈。商谈的方式,可以在企业进行,也可以通过电话交流,在这种诊断形式下,通常是由经营者带着本企业的特定问题前来咨询部门商谈,而咨询机构这一方,由于不可能到企业去实地调查,只好根据参加商谈的诊断人员的经验,提出解决问题的方案。

2. 调查研究。诊断人员深入企业现场,通过对企业组织机构、管理方针、管理者、经营资源、经济效益、企业环境等各方面的调查研究,找出该企业在管理上存在的关键问题及原因,找出企业在经营中的有利条件和不利条件,对企业进行客观的评价,最后提出改善管理的方案。至于对解决这些问题的方法和措施以及具体的实施工作,则由厂方来承担。对于调查的结果,如果厂方和诊断人员的意见不一致,多数情况下还要继续进行诊断合作。

3. 诊断指导。诊断指导是诊断过程中一个独立的阶段。通过诊断提出改善方案之后,如果企业有要求,诊断人员仍然留在企业,帮助企业指导改善方案的落实工作。比如,帮助企业制定整改方案,选拔并训练实施方案工作的负责部门,协助企业组织说服动员有关人员落实新方案,还要根据新方案的试行情况修正方案等等。

4. 协助工作。目前,企业管理工作可分为三个层次,其一为基础管理,象职工培训、定员定额等;其二为专业管理,象计划管理、财务管理等;其三为现代管理,通常以现代管理方法的应用为代表。在企业管理领域中,特定课题很多,调查研究的内容可由企

业的职能机构、主管部门或诊断人员来分别进行。如市场调查,市场的需要预测,在进行投资决策前的技术经济分析,为制定长远发展规划而搜集并研究信息,为开发或投资某些新产品进行专题调查等。这种工作需要搜集大量的信息和资料,可委托咨询机构来帮助进行深入地分析,这种帮助工作的活动,也就是企业诊断的一种基本形式。

5. 咨询顾问。为企业担任企业管理上的参谋或顾问,但不直接参与企业管理受聘人员。企业可根据不同时期的不同需要聘请各种管理专家担任该企业的顾问。但在更多的情况下,是通过诊断活动的了解,邀请诊断小组中的某个诊断人员长期对企业进行管理指导,在取得相互信任之后,诊断人员也可能成为该企业的常勤顾问。

6. 根据诊断人员与企业的关系,企业诊断又有以下三种形式:

其一,整个诊断过程中,企业的职能部门根本不参加,诊断人员完全独立地工作。其二,全部工作请企业职能部门担当,诊断人员只起参谋或顾问的作用。其三,最一般的方法是企业职能部门的管理干部协助诊断人员工作,并整理资料,参与讨论方案等。可见,诊断人员在诊断之前,首先应该明确企业对诊断组的希望和要求以及诊断结果可能达到的目标。然后确定采用什么样的诊断形式,以避免不必要重复劳动或相互之间的误解。

(二)企业诊断的种类

企业诊断除具有上述基本形式外,从不同的角度可以划分为许多种类:

1. 按诊断的主体分类。根据由谁来诊断,企业诊断可以分为内部诊断和外部诊断。

一般来说,大企业拥有自己的管理专家,职能部门也比较健

全,可以组织有关人员进行内部诊断。还有的企业,由于种种原因不希望或者是不允许外界人士了解企业的内情,也只好内部诊断。内部诊断的优点是:企业内部的专家熟悉本企业的历史、人事关系、职工的情况以及传统习惯,可以在短时间内发现问题的症结,所提出的方案也比较符合实际情况。但是,长期在一个企业工作的专家,信息来源有限,容易受企业各方面的影响,不易做出客观的结论,或者难以推行方案的实施工作,而外部诊断可避免这些弊病。企业也可以根据诊断的目的和课题,从各方面物色专家。因此,即是人才济济的大企业,也往往请外部的人员帮助工作。

外部诊断又可以分为第三者诊断及关系者诊断两种。第三者诊断是指由与企业毫无利害关系的诊断人员或诊断小组进行诊断。关系者诊断指的是总公司对分公司,委、局对所属企业,企业对外协工厂及开户银行对有关企业所进行的诊断。

2. 按诊断的对象来分类。企业诊断也可分为个别诊断和集团诊断。

个别诊断是以单个企业、矿山、商店等为对象的。而集团诊断则包括行业诊断、产地诊断、工业区诊断、商店街诊断、对省、市地区工商业诊断、公司到分厂以及外协厂的体系诊断。

3. 按诊断的动机分类。企业诊断可以分为主动诊断和被动诊断。

由企业自愿申请的诊断,属于主动诊断。而由上级机关或主管部门根据需要对所属企业进行的诊断;根据上级主管部门的要求进行的诊断;由上级机关组织管理专家和技术专家对本行业、所属企业进行的诊断;中央各部委对各省、市进行巡回综合管理指导等等。都属于被动诊断。

4. 按诊断的时间分类。企业诊断可分为长期诊断、中期诊断和短期诊断。

短期诊断。时间的长短是相对的,最短的是三天左右。如果

是为期一天的诊断，一般上午与领导和有关干部谈话并到现场参观，中午和下午的前一半时间整理、归纳资料。诊断组内部讨论，然后向企业报告诊断结果并进行座谈。上级机关组织诊断组到所属企业进行巡回诊断指导，往往采用这种方法。

中期诊断。中期诊断一般需要 15 天左右，以后可根据企业的要求，每月几次或几个月一次到企业指导新方案的实施工作。经营指导时间的长短视情况而定，有的 3—6 个月，有几年、甚至十多年的。但这种超过几年的长期诊断指导，一般是在非常复杂的管理咨询工作或者是诊断人员经过一般诊断和指导后效果显著，取得了企业的相当信任，成了该企业的“常勤顾问”的情况下才出现。象这种情况一般视为长期诊断。

5. 按诊断的内容分类。企业诊断可分为综合诊断、部门诊断和专题诊断。

一般地说，综合诊断指的是通过对企业所有职能部门的综合调查，全面诊断企业的管理，并提出综合治理的改善方案。部门诊断指的是在考虑企业全盘管理的基础上，主要对某一个职能部门的活动进行诊断。比如，经营战略诊断、生产管理诊断、劳务诊断、财务管理诊断、市场营销诊断等等。通常，部门诊断意味着事先由企业方面把问题限定在某个部门，但是从诊断小组的角度来看，往往发现企业方面所考虑的问题的表面现象，而不是本质，因而宁愿进行综合诊断。专题诊断是指对特定的经营课题或项目的诊断，如大型设备投资、扩大生产规模、改变产品机构，计算机的程序设计等方面的诊断。

三 企业诊断的程序与功能

(一) 企业诊断的程序

企业诊断的范围广、内容丰富、形式多样，没有固定的模式。

每个诊断人员可以根据自己的经验和习惯,诊断的性质和内容,受企业的规模和对诊断态度选择适当的方法和步骤。比如,为解决企业所指定的某种问题而进行的诊断与为企业升级而进行的诊断就不同。但是,通过近几年的实践,企业诊断已形成了一定的程序。特别是在诊断中小企业的情况下,最好要遵循这个程序。当然,不同的咨询机构对诊断程序的各个步骤可能有不同的划分方法和解释。关键在于深刻地理解整个诊断体系和每个步骤的工作内容及意义。如果不充分理解这一点,急于应用个别的现代化管理技术和方法,就不可能取得成果。

企业诊断大致可以分成诊断准备、预备调查、现场诊断、实施改善四个阶段,各阶段所需要的时间、工作及所采取的方法也千差万别。

为便于理解,企业诊断可以用医生诊断患者作比喻。患者要看病,第一步是挂号。这时,医生要进行临床诊断所要的准备工作,这就相当于诊断准备。

第二步是初诊。接受患者之后,医生首先观察的是病人的气色、眼睛等,这叫望诊;接着问患者哪儿不舒服,向患者了解食欲、睡眠、大小便和其他自我感觉等,这叫问诊;然后用听诊器听听心肺,量体温和血压,摸摸肚子等,这叫切诊;通过看、问、初步的检查,医生对患者的病情有了初步印象,比如有胃病,这个过程相当于企业诊断的预备诊断,通过参观企业与企业方面面谈、查阅企业提供的资料等活动决定诊断课题。

第三步是确诊。医生通过钡餐透视、胃镜等科学手段,确定是什么样的胃病,确诊之后根据病人的体质,提出治疗方案,开出处方。这一过程相当于企业诊断中的现场诊断,再通过专题调查和分析,提出改善方案,写出诊断报告。

第四步是治疗。医生按照治疗方案,制定治疗计划,给病人进行治疗。治疗阶段相当于企业诊断中的实施改善方案阶段。

下面,叙述一下企业诊断的一般程序,见表1—1。

诊 断 的 程 序

表1—1

阶 段	工 作 内 容
诊断准备	企业提出诊断申请 ↓ 咨询机构与企业洽谈 ↓ 组织诊断小组
预备诊断	掌握企业情况 ↓ 进行综合调查 经济活动分析 ↓ 找出管理上的问题 ↓ 确定诊断课题
现场诊断	专题调查和分析 ↓ 提出改进方案 ↓ 与厂方协商 ↓ 写出诊断报告
实施指导	指导改善方案的实施 ↓ 评价诊断效果

第一阶段:准备阶段。这一阶段主要是咨询机构与提出申请的企业洽谈,决定能否接收诊断任务,如有可能,则组成诊断小组或选派适当的诊断人员,进行诊断前的准备工作。诊断前的准备工作包括诊断小组了解该行业的动态资料及受诊企业的情况;针对诊断小组成员的情况,还要对他们进行有关专业的集训;受诊企业方面则要填写预备调查表,对全厂职工,特别是中层以上的干部进行有关诊断的宣传教育,以便配合企业诊断工作。

第二阶段:预备诊断。诊断组进厂后,先用几天的时间,通过对企业的综合调查和经济活动分析,掌握企业的管理特点、存在的