

企业诊断理论与实务

宋绍华 主 编
王春辉 副主编



中国科学技术出版社

企业诊断理论与实务

宋绍华	主 编
王春辉	副主编

中国科学技术出版社

• 北京 •

(京)新登字 026 号

图书在版编目(CIP)数据

企业诊断理论与实务/宋绍华主编. —北京:中国科学技术出版社,1996. 2

ISBN 7—5046—2161—7

I. 企… II. 宋… III. 企业管理 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95) 第 24397 号

中国科学技术出版社出版

北京海淀区白石桥路 32 号 邮政编码:100081

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

太原市迎春印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:8.5 字数:204 千字

1996 年 2 月第 1 版 1996 年 2 月第 1 次印刷

印数:1—3000 册 定:24.80 元

太原生产力促进中心：

促进企业发展

生产力，为太原

经济发展作贡献！

李绪鄂

一九九五年五月

企業
大有
可為
診斷
孫文斌

企業診斷
勢在必行

郭詒懷

一九九六年七月

企业诊断
前程似锦

李修仁

一九九六年
七月四日

内 容 提 要

企业诊断是近年来从国外引进的一门新兴学科。它对配合企业改组、改制、改造,提高企业素质和经济效益,以及推广应用各种科学管理方法,都发挥着巨大作用。

本书内容包括企业诊断概论、经营战略诊断、市场营销诊断、财务管理诊断、生产计划诊断、质量管理诊断、综合经营诊断等。本书可供企业诊断人员、广大企业管理人员阅读。

责任编辑:张亚光

封面设计:胡焕然

正文设计:晓 白

编写人员

主 编 宋绍华

副主编 王春辉

参加编写人员

(按姓氏笔画为序)

王春辉 刘锦雯

宋绍华 杨玉杰

赵建伟 俞友生

姜富元 唐小果

容和平

序

现代企业如同人体一样,也会由于“外感”和“内伤”因素的影响,导致企业在生产经营活动中,产生各种各样的“疾病”。人有了病,需要看医生,企业产生“疾病”,也离不开企业诊断。只有及时诊断,正确治疗,才能确保企业生产经营活动正常运行。

企业诊断从理论的角度看,是一门新型学科,是现代企业管理科学中的“临床”学科;从实务的角度看,是现代智能产业中的一个新兴行业,它属于现代经营管理的范畴,是市场经济的中介产生。其内涵支撑是“民主和科学决策的整个科学知识体系”。它是多种学科、多种结构的综合知识产品;它的功能是创造加倍的经济效益和社会效益。企业诊断是一个系统,涉及从微观到宏观,从战略到战术,从现在到长远,从局部到全局,从制定政策到实施,从定性到定量的诸多问题;因此,它确是一门学问。

在总结太原生产力促进中心近年来开展企业诊断经验的基础上,经过理论升华,由“中心”高级顾问、企业诊断专家宋绍华教授担任主编的《企业诊断理论与实务》一书,是系统地论述企业诊断的一部著作。该书撰写思路严谨、内容新颖、集理论性和实务性于一体。无论是对企业诊断的理论研究,还是指导企业诊断实务活动,都具有重要的参考价值。书的出版,对于实现经济增长方式的转变,提高企业素质,促进其生产力的发展将是十分有益的。

李绪鄂

一九九六年二月八日

前 言

企业诊断是近年来从国外引进的一门新兴学科,是企业管理的“临床医学”。企业诊断具有两层含义:一是看病治疗;二是健康检查。即“有病看病,无病保健”。

为企业提供诊断服务,是适应社会主义市场经济体制建立和推广现代化管理的需要逐步开展起来的。从我市十家企业接受企业诊断的经验来看,企业诊断对配合企业改组、改制、改建,提高企业素质和经济效益,以及推广应用各种科学管理方法,都发挥了很大作用。目前,太原市中小企业面临着改善经营管理、提高产品质量、降低物资消耗、提高经济效益的紧迫任务,为实施市科委制定的生产力促进计划,认真搞好企业诊断工作,我们在总结教学和诊断实践的基础上,撰写了这本《企业诊断理论与实务》。本书的目的在于总结、推广和交流企业诊断的理论、方法和程序,满足企业诊断工作需要和培训诊断人才、提高诊断人员素质以及帮助受诊企业管理干部在企业内部开展自我诊断活动的需要。

在本书编写过程中,国家科委领导给予高度重视。全国人大常委会、教科文卫委员会副主任、中国生产力促进中心协会会长李绪鄂亲自为本书作序;国家科委工业司司长石定环、副司长张秉福提出具体修改意见;太原市政府副市长张国勋、太原市科委主任袁实、副主任赵炳杰自始至终关注本书的编写工作;还有山东生产力促进中心也为本书提出了宝贵意见。这里,为对本书出版关心支持的同志深表谢意。

编 者

目 录

第一章	企业诊断概论	1
第一节	企业诊断及其目的.....	2
第二节	企业诊断的产生与发展.....	7
第三节	企业诊断的类型和基本形式.....	9
第四节	企业诊断的作用和原则	14
第五节	企业诊断的基本方法和程序	17
第二章	企业诊断评价指标体系的设置	37
第一节	企业诊断评价指标体系的设置要求	37
第二节	企业诊断评价指标体系的内容	41
第三章	企业素质与活力诊断	45
第一节	企业素质诊断概述	45
第二节	企业素质诊断的指标体系	46
第三节	企业素质诊断的标准与方法	49
第四节	企业活力诊断	53
第四章	经营战略诊断	59
第一节	经营战略诊断的基本程序	59
第二节	战略目标诊断	60
第三节	战略措施诊断	62
第四节	战略步骤诊断	63
第五章	市场营销诊断	64
第一节	市场营销诊断的内容及特点	64
第二节	市场营销诊断体系	65
第三节	市场营销素质评价	66

第四节	市场营销要素诊断	70
第六章	财务管理诊断	73
第一节	进行企业财务管理诊断前的准备工作	73
第二节	财务报表分析	74
第三节	资金运用效益分析	76
第四节	财务构成分析	79
第七章	企业经济效益诊断	82
第一节	经济效益诊断概述	82
第二节	企业经济效益诊断指标体系	88
第三节	经营比率分析和雷达图	92
第四节	盈亏平衡分析	106
第八章	生产过程组织诊断	113
第一节	生产过程组织的基本理论	113
第二节	生产过程组织诊断的内容与方法	116
第九章	生产计划诊断	135
第一节	生产计划的基本理论	135
第二节	生产计划诊断内容与方法	139
第十章	质量管理诊断	148
第一节	质量管理的基本理论	148
第二节	质量管理诊断的内容和方法	150
第十一章	物资管理诊断	162
第一节	物资管理的基本理论	162
第二节	物资管理诊断的主要内容与方法	164
第十二章	设备管理诊断	182
第一节	设备管理的基本理论	182
第二节	设备管理诊断的内容与方法	184
第十三章	科学技术管理诊断	189
第一节	科学技术管理的基本理论	185

第二节	科学技术管理诊断的内容和方法·····	191
第十四章	综合经营断及其分析·····	196
第一节	综合经营诊断·····	196
第二节	专题经营诊断分析·····	201
第三节	综合经营诊断要点·····	228
第四节	经营诊断小结·····	237
附录:《日本中小企业经营管理自我诊断提纲》		

第一章 企业诊断概论

企业诊断是从企业的实际情况出发,运用科学管理的理论和方法,用以识别企业“病症”,推断企业“病情”的一门学科。利用企业诊断,改善企业经营管理,以取得较好的经营效果,是许多经济发达国家的企业增强竞争能力、提高企业素质、谋求生存与发展的一条重要措施。

一个企业能否有效地利用有限的资源,生产符合社会需要的、物美价廉的产品,不断地提高其经济收益,是企业能否继续生存和发展的基本条件,也是企业经营管理的中心课题。为此,企业经营者就必须经常不断地分析研究企业经营管理过程中的各种因素。哪些因素还没有充分发挥其功能,哪些因素还不够完善,哪些因素已经不适应变化了的环境条件,需要进行新的探索,从而不断发现企业经营管理中存在的新问题。根据这些问题,制定出在一定时期内,应该达到的既先进又可行的目标,并采取相应的措施,努力实现这一目标。企业诊断,就是为了加速企业经营管理的改善而提供的一种参谋、顾问性质的服务活动。

日本企业界在第二次世界大战以后,广泛地推行了企业诊断。日本把企业诊断当作一种手段,不仅在企业经营管理出现问题时,运用它来解决问题;而且在企业经营管理正常时,为了不断地提高企业的经营管理水平,取得高额利润,也经常通过它提高企业素质。通过企业诊断可解决企业经营不善的问题,主要是对企业进行调查研究,诊断其“病症”所在,拟定和实施改善方案,从而解决经营管理中存在的问题;通过企业诊断,可提高企业素质,主要是以现代管理理论为指导,提高企业人员、技术和管理方面的素质,加

强企业经营管理的基础工作,调整企业的经营战略,提高企业的活力和应变能力。

企业诊断,按照诊断的主体、对象、内容、过程、时间和自主程度,可以划分为许多类型。这些诊断都是立足于实际,依靠既有理论又有实践经验的企业诊断专家,通过深入的调查研究,依据准确的统计资料和科学数据,从不同的角度,针对企业存在的问题进行科学的分析,向企业提出改善经营管理的建议,以提高企业的收益。

广泛开展企业诊断活动,实施经营教育,经常开展企业诊断的理论研究工作,已成为企业经营管理理论和实践活动中不可缺少的组成部分,并取得了相当的成就。随着经营实践的日益丰富和诊断理论的逐步完善,现在企业诊断已逐步成为经营学中的一门独立的学科。

第一节 企业诊断及其目的

一、企业论断的概念

“诊断”一词来源于医学。企业诊断,可以通俗地比喻为给企业“看病”,它和医生诊治病人有许多相似之处。通过企业诊断和人体治疗的对比,就比较容易理解企业诊断的涵义。企业诊断和人体治疗的对比关系,如图 1—1 所示。

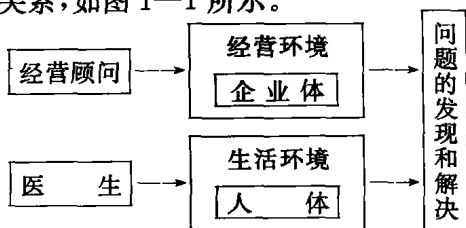


图 1—1 企业诊断和人体治疗的对比关系