



質 量

品 種

效 益

咨詢診斷指導

主編 宋紹華

副主編 郝中樹

山西經濟出版社

質量 品種 效益

咨詢診斷指導

- 顧問 李修仁
● 主編 宋紹華 ● 副主編 郝中樹
● 編寫 郝亞文 牛 廉 高衛平 劉永福
● 山西經濟出版社

质量·品种·效益
咨询诊断指导

主 编 宋绍华

副主编 郝中树

山西经济出版社出版发行 (太原并州北路11号)

阳曲县印刷厂印刷

•

开本: 787×1092 1/32 印张: 9.375 字数196千字

1991年4月第1版 1991年4月山西第1次印刷

印数: 1—10000册

ISBN7—80577—115—4

F·115 定价: 3.90元

中共中央总书记江泽民在河南省考察工作时 强调：

当前，经济主管部门和大中型企业，要振奋精神，眼睛向内，挖掘潜力，充分发挥企业的主观能动作用；要在深化改革上下功夫，坚持和完善企业承包责任制和企业内部的各项配套改革；要抓好企业技术改造，努力提高经济效益；要面向国内外市场，努力搞好产品和产业结构的调整；要创造良好的企业外部环境；要卓有成效地组织好“质量、品种、效益年”的活动。同时，要认真抓好中小企业和乡镇企业，以推动整个国民经济的发展。

国务院总理李鹏在全国计划会议上指出：

所有企业，都必须集中力量抓产品的质量、品种和效益。提高效益的关键是要一手抓管理，一手抓技术革新。1991年，各行各业要用很大精力，强化各项基础工作，严格管理，努力提高企业的管理水平。

企业的技术改造资金必须真正用于提高产品质量，增加品种规格，节约物资消耗和促进产品更新换代方面。要积极推动成熟的科技成果。大型企业都要有自己的技术后方，加强科技设计力量，努力研制开发新产品。小企业也要依托大企业、科研单位和大专院校的技术力量，提高自己的生产技术水平。所有企业，都要有产品开发规划。根据市场变化，开发新产品。

国务院总理李鹏在七届全国人大四次会议上所作的《政府工作报告》中强调：

按照实现第二步战略目标的要求，今后十年要始终把提高经济效益作为全部经济工作的中心。

当前经济效益差的状况还没有根本扭转。生产消耗高，产品质量低，资金周转慢，劳动生产率低，企业亏损严重，仍然普遍存在。

今后十年以及整个现代化建设时期，我们面临着人口众多，建设任务繁重，资金短缺，基础工业和基础设施落后，人均资源相对不足的矛盾，必须在提高经济效益上下大功夫。

技术改造是提高经济效益的根本途径。“八五”时期和今后十年，要用先进的技术装备和生产工艺改造现有企业，围绕生产技术和装备现代化问题，组织好科研和生产攻关。此外，必须把强化管理作为提高经济效益的重要环节。

全方位加强科学管理 创效益优化质量品种

(代序言)

山西省副省长 乌杰

《山西省人民政府关于开展管理年活动的意见》，是省委、省政府全面贯彻党的十三届七中全会精神，促使全省国民经济持续、稳定、协调发展所采取的一项战略措施。如何把全省管理年活动推向高潮，抓出实效，是摆在各级党委、政府和全体干部、职工面前的一件大事。

一、深刻认识开展管理年活动的重要意义

省政府决定，用三至五年时间，在全省范围内开展管理年活动。这个决定是我省贯彻国务院关于开展“质量、品种、效益年”活动的具体意见。在全省范围内开展管理年活动，

就是要在全省各个管理层次中全方位地加强科学管理，切实使我省的经济发展走上一条投入少、产出多、质量好、效益高的路子。它对于强化经营管理者、职工群众和经济管理部门，以至全社会的**管理意识和效益观念**，给社会经济生活注入新的活力，具有十分重要的现实意义和战略意义。

第一，加强科学管理是巩固和发展社会主义制度，充分发挥公有制优越性的需要。我国是以公有制为主体、多种经济成分并存的社会主义国家。社会主义制度的建立，不仅克服了资本主义不可逾越的社会矛盾，而且也产生了比资本主义更高的生产力创造了条件。但必须认识到，只有通过有效的科学管理，这种可能性才能变为现实。我国四十多年来正反两方面的经验已经充分证明了这一点。因此，我们要深刻地认识到，加强科学管理是充分发挥社会主义公有制优越性的前提，是巩固和发展社会主义制度最根本的措施。

第二，加强科学管理是搞好治理整顿、深化改革，保证国民经济持续、稳定、协调发展的需要。建国四十多年来，特别是党的十一届三中全会以来，我国的经济建设取得了巨大成就，但也经历了几次大的波折。造成波折的原因是多方面的，其中重要的一条就是在我们的经济工作中没有把科学管理放在重要位置上，管理方式落后、管理水平低下，缺乏整体管理与整体效益的意识，致使整体效益不高，整个国民经济不能以均衡的速度持续发展。根据管理专家的分析，国外一些工业企业新获得经济效益，有六成左右是由推行科学管理而获得的，三成是由科技进步获得的，由物质、资金投入而获得的只占一成左右，这是很有道理的。我省前几年小煤窑、小硅铁、小电石、小棉纺等一拥而上，以小挤大，以

劣挤优，破坏了生产力的合理布局，降低了整体效益，制约了整体经济的协调发展。因此，我们必须从我国、我省的实际出发，实事求是地加强国民经济的整体管理，克服指导思想上的急于求成，脚踏实地把科学管理搞上去，理顺重大比例关系，调整产业结构，加强整体管理、结构管理和协调发展管理，使整体效益得以长期稳定提高。

第三，加强科学管理是改变我省管理落后，促进我省经济发展的需要。党的十一届三中全会以来，全省国民经济有了较大发展，经济管理水平有了一定提高，企业面貌发生了明显变化。但从整体管理水平上看，与先进省、市相比，还存在着很大的差距。

一是产品质量低。目前全省主要工业产品抽查合格率为76.1%，比全国平均水平低5个百分点；十一年来，我省获得国优产品仅为全国的1.67%。

二是物质和能源消耗高。目前全省万元产值综合能耗为10.44吨，比全国平均水平高1.2倍。

三是经济效益低。目前全省预算内工业企业的资金利税率为12.65%，比全国平均水平低1.1个百分点；全员劳动生产率为12218元，比全国平均水平低54.8%。

四是综合管理水平差。目前全国进入国家一级企业为132个，我省仅有1个。

这些问题虽然与产业结构、技术水平等有关，但关键还在于整体管理水平不高。目前我省国营工业企业，产品的一次投入产出合格率为69.12%，如果提高1%，那么就可创造价值近2.7亿元；如果万元产值综合能耗降低1%，就可增加产值近3亿元；如果全民所有制工业企业资金利税率提高1%，

就可增加利税3亿至4亿元。差距就是潜力，为了从根本上改变我省管理落后的状况，就必须从上到下，全方位地树立起整体管理与整体效益的意识，改革不适应社会主义有计划商品经济的管理体制、管理制度、管理方式和管理手段，千方百计地挖掘各方面的潜力，向管理要质量、要品种、要效益，真正把我省的经济工作转到质量效益型的轨道上来。各级、各部门和各个企业的领导同志都要把科学管理放到应有高度和层次上来认识，真正把科学管理看作是经济工作的生命线。

二、扎扎实实地把管理年活动开展起来

现代化的经济建设属于一个整体系统，生产～分配（交换）～消费是互为因果、不可分割的有机整体。只有通过有效的整体管理，才能获得最佳的整体效益。因此，在开展管理年活动中，要把提高质量、增加品种、降低消耗、提高效益作为出发点和落脚点。要加强计划指导，搞好产业结构调整，建立科学的宏观调控体系；加强生产调度协调，搞好行业管理，建立高效率的中观运转体系；加强企业管理，强化管理基础，建立和完善充满活力的微观机制；从而逐步实现国民经济的整体优化。

为了把管理年活动扎扎实实地开展起来，必须抓好三个重要环节：

一是继续推行工作目标责任制。推行目标管理是科学管理的重要内容。去年，我们在省直23个部门试行了工作目标

责任制管理。总的来说，效果是比较好的，对提高工作质量和工作效率起到了积极的作用。今年，我们要在总结去年经验的基础上，进一步把工作目标责任制的试行扩大到各地市工交系统。工作目标的主要内容包括重要经济业务指标、改革与管理目标、推进技术进步以及机关建设等。在确定工作目标的基础上，各地市、各部门要按照分级负责的原则，一级抓一级、一级保一级，建立起自上而下、纵横连锁的工作目标管理网络体系，层层分解落实，加强监督检查，严格考核奖惩，并以此作为评价各级领导干部政绩的主要依据。

二是开展向管理要效益的竞赛活动。所有企业都要把质量、品种、效益作为重要内容，大张旗鼓地开展向管理要效益的“六赛六比”竞赛活动。各企业要把这些竞赛内容纳入到经济责任制中去，层层分解落实到每个部门；每道工序和每个职工，真正同职工的经济利益挂起钩来，把广大职工的积极性引导到加强管理、提高经济效益，推进社会主义建设上来。

三是要突出重点。每个地市、每个行业、每个企业都要抓住自己的薄弱环节，找准管理年活动的主攻方向。根据层次管理的要求，对全省确保的150个大中型骨干企业，要以主管厅局为主，有关部门紧密配合，积极从产业政策、经济政策到生产计划的安排、原材料和电力的供应，从深化企业改革，到推进技术进步，进行宏观指导，努力为企业创造良好的经营环境。各主管厅局对这些企业的管理要提出明确的目标和要求，使管理工作上一个新的台阶。各地市也要确定自己的重点企业，在政策上进行倾斜，不断为企业排忧解难，在管理上重点给予指导，不断提高他们的管理水平。

三、切实加强对管理年活动的领导

管理年活动是一项复杂的系统工程，难度大，涉及面广。要把此项工作抓好，抓出成效来，必须提高思想认识，加强组织领导。各地区、各部门要健全领导和工作机构，并根据全省管理年活动的总体部署，认真制定本地区、本部门强化管理、切实可行的具体目标和实施办法，做到计划落实、措施落实、责任落实。

要对管理年活动进行广泛的宣传发动。广播、电视、报刊等新闻单位要积极配合，通过举办专题节目，开辟专栏等形式，深入进行管理教育，广泛介绍管管知识，及时宣传典型经验，通过全社会的强大舆论提高全社会的管理意识，把加强科学管理的要求变为广大干部和职工的自觉行动。

要加强分类指导，培养先进典型。各地（市）、各部门都要按照隶属关系，对企业的管理工作进行分类指导。对于已经进入国家级和省级先进企业，要引导它们向更高的目标迈进；对于接近省级先进企业标准的，要帮助他们找出薄弱环节，针对性地采取有效措施，尽快进入省级先进企业的行列；对于基础差、管理落后的企业，要指导它们从管理基础工作入手，逐步提高管理水平。要深入基层，调查研究，总结经验，培养典型，在各行业、各地市树立一些标杆企业，使大家学有榜样，赶有目标。

要认真考核，严格奖惩。各级、各部门都要把管理工作的要求尽量具体化，使其易于操作，便于考核。要定期检

查、评比，把评比结果公诸于众。要把管理年活动的考核同工作目标责任制的考核，同企业升级、承包考核兑现结合起来。对在管理年活动中做出显著成绩的单位和个人，要给予精神鼓励和物质奖励；对表现差的单位要通报批评，并追究有关领导的责任。

开展管理年活动是促进我省国民经济持续、稳定、协调发展的一项战略措施。全省各条战线的广大干部和职工，要认清形势，振奋精神，齐心协力，努力把全省的科学管理提高到一个新水平。

前 言

国务院根据对我国经济发展现状的分析判断，决定1991年在全国范围内开展“质量、品种、效益年”活动，这是在治理整顿、深化改革过程中，推动国民经济健康发展的重要措施，也是贯彻落实中共十三届七中全会精神，为实施“八五”计划和十年规划的重要步骤。

治理整顿、深化改革虽取得了明显成效，国民经济继续朝好的方向发展，但经济基础还比较脆弱，深层次的问题还没有得到解决，突出表现为产成品积压严重，经济效益下降趋势尚未明显好转，财政比较困难，潜在通货膨胀压力加大。在这种形势下，开展“质量、品种、效益年”活动，抓质量、上品种、增效益，抓住了克服经济困难的关键点，为确保国民经济持续、稳定地发展具有重要的现实意义和深远的历史意义。

质量、品种、效益，是一个相互联系的有机体。质量提高意味着浪费减少；品种增长而新颖有助于产品销售，可以启动消费品最终市场，进而实现以产品结构变动推动产品结构调整；经济效益既是抓质量、品种的前提，又是它们的结果，是一条主线，效益提高财政收入增加，则通货膨胀的压力就会下降。为此，各地区、各部门都必须切实地把全面提高经济素质和效益放在各项工作的首位，所有企业特别是工业企业都必须千方百计地提高产品质量，改进产品性能，开

发新产品，增加品种规格，降低原材料和能源的消耗，加速资金周转，减少资金占用，提高经济效益，使各项主要经济效益指标有比较明显的改善。也就是说，要弯质量之弓，以品种之箭，射效益之果。

搞好“质量、品种、效益年”活动，首先要强化企业管理，提高管理水平。各行各业都要向经营管理要质量、要资金、要能源原材料、要效益，重点抓好质量、定额、成本、财务、物资、工艺规程、劳动和市场开发等管理，进一步健全各项规章制度，并严格执行。同时，要注意引进吸收先进的、科学的管理经验。其次，要立足现有基础，加强技术改造，积极推广和应用科技成果，推广行之有效的节能技术，将科技转换成生产力。另外，还要从各方面采取有效措施，堵塞各种“跑、冒、滴、漏”，认真抓好清仓查库，减少积压，减少资金占用。

认识明确，下定决心，制定切实有效的措施是“质量、品种、效益年”取得成效的关键因素。为此，各行业各部门各单位都应制定明确的目标，并设计一套能长期坚持下去的考核指标体系；加强学习提高认识，从本单位的实际情况出发制定规划，并建立一套确保规划实现的保证、监督体系；要充分发动群众，开展合理化建议活动，强化“以人为中心”的管理，运用激励机制充分调动广大职工的社会主义积极性，这既是改革之本，也是“质量、品种、效益年”活动取得成效的保证。

目 录

一、咨询诊断篇

1. 什么是企业诊断.....	.. (1)
2. 为什么要开展企业诊断..	(3)
3. 企业诊断的特点.....	(6)
4. 企业诊断的类型.....	(8)
5. 企业诊断的基本环节.....	(10)
6. 企业诊断的程序与步骤..	(11)
7. 企业如何进行自我诊断.....	(14)
8. 在什么情况下应进行企业诊断.....	(16)
9. 什么是“企业病”.....	(17)
10. 企业诊断的基本方法.....	(18)
11. 如何诊治“企业病”.....	(25)
12. 咨询顾问在企业自我诊断中的作用.....	(27)
13. 如何确定企业诊断的课题.....	(28)
14. 如何进行企业诊断分析.....	(29)
15. 如何归纳整理问题.....	(30)
16. 如何掌握企业现状.....	(30)
17. 怎样编写企业诊断报告书.....	(34)

二、质量篇

1. 质量是企业经营的永恒主题.....	(37)
2. 产品质量的概念.....	(40)
3. 提高产品质量的意义.....	(41)
4. 提高产品质量的主要途径.....	(43)
5. 健全和完善质量责任制.....	(45)
6. 建立和健全全面质量保证体系.....	(47)
7. 广口瓶里拍你概念.....	(48)
8. 质量成本分析.....	(50)
9. 质量计划分析.....	(52)
10. 质量标准分析.....	(53)
11. 质量信息分析.....	(54)
12. 质量管理常用方法.....	(55)
13. 影响质量的因素分析.....	(56)
14. 如何评价质量管理工作的有效性.....	(58)
15. 全面质量管理的主要环节.....	(58)
16. 产品检验方法分析.....	(59)
17. 产品包装质量分析.....	(60)
18. 产品技术服务质量分析.....	(61)
19. 质量管理机构分析.....	(62)
20. 工序能力测定.....	(63)
21. 什么是质量管理诊断.....	(64)
22. 质量管理诊断的形式.....	(64)
23. 质量管理诊断提纲.....	(66)

24. 质量管理诊断程序.....	(67)
25. 质量管理诊断方法.....	(68)
26. 质量管理咨询报告.....	(71)
27. 质量管理基础工作诊断.....	(71)

三、品 种 篇

1. 以品种求发展.....	(73)
2. 依靠技术进步、调整产品结构.....	(76)
3. 企业能力分析.....	(78)
4. 企业经营环境分析.....	(79)
5. 产品服务方向分析.....	(80)
6. 产品市场分析.....	(82)
7. 产品结构分析.....	(84)
8. 产品生命周期分析.....	(86)
9. 产品关联性分析.....	(89)
10. 产品系列平衡分析.....	(91)
11. 产品四象限分析.....	(93)
12. 产品品种与数量分析.....	(95)
13. 新产品开发能力分析.....	(97)
14. 如何进行市场调查.....	(99)
15. 如何进行市场预测.....	(101)
16. 生产管理诊断的主要内容和特点.....	(104)
17. 产品决策诊断.....	(106)
18. 生产管理诊断的方法体系.....	(107)