

商业现代化丛书

● 现代商业企业管理卷

现代 商业企业诊断

马宛中 编著



中国国际广播出版社

《现代商业企业管理卷》

本卷主编 夏光仁

JM167/15

现代商业企业诊断

马宛中 编著

中国国际广播出版社

图书在版编目(C I P)数据

商业现代化丛书:现代商业企业管理卷/夏光仁等主编.
北京:中国国际广播出版社, 1996. 8

ISBN 7—5078—1336—3

I. 商… I. 夏… III. ①商业—现代化管理—丛书②商业
管理 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (96) 第11898号

卷 名	现代商业企业管理卷(共11册)
书 名	现代商业企业诊断
编 著	马宛中
出 版	中国国际广播出版社
发 行	(北京复兴门外广播电影电视部内) 邮政编码:100866
印 刷	北京市人民文学印刷厂
经 销	新华书店
开 本	787×1092, 1/32
字 数	131千字
印 张	6.25
版 次	1996年8月 第一版
印 次	1996年8月 第一次印刷
印 数	5000 册
书 号	ISBN 7—5078—1336—3/F·143
定 价	165.00 元(本卷)

《商业现代化丛书》编委会名单

名誉主编:胡昭广 孟学农

主 编:臧洪阁

副 主 编:(按姓氏笔画排列)

文洪仁	王淑媛	刘文华	李顺利	李鸿增
吴绪彬	陈瑞藻	张以宽	张秋白	张念宏
林增成	杨扶清	赵 公	贺名仑	侯善魁
夏光仁	龚 莉	韩景泉	陶 琲	

编 委:(按姓氏笔画排列)

丁俊发	丁淑芬	马长旺	王卫平	王文珙
王成荣	王丽华	王宝鸣	王淑媛	王景江
文洪仁	卢秉武	刘风元	刘文华	刘宝元
刘欣峰	邢 颖	闫克兵	许立新	庄晓为
肖仲楹	伊续才	李大军	李广禄	李顺利
李鸿增	李 薇	陈 文	陈 侃	陈瑞藻
陈 燕	陈鹤鸣	劳而逸	来志坚	吴志刚
吴晓辉	吴绪彬	林增成	张世韵	张以宽
张绍东	张秋白	张念宏	张振扬	张 瑾
杨扶清	郑庆林	周 宏	胡明朗	胡时虹
赵 公	贺名仑	侯善魁	徐富年	夏光仁
龚 莉	陶 琲	康稚平	韩景泉	崔素燕
温莉莎	谢凤珍	雷 望	臧洪阁	魏 洛

主持编辑:晓 蓓 李 镇 韦 立 胡杏天

《现代商业企业管理卷》:

主 编:夏光仁

副 主 编:陈鹤鸣(常务)

吴晓晖

王成荣

责任编辑:韦 立

《现代商业企业诊断》:

编 著:马宛中

学习现代商业理论 促进现代商业发展

北京市市长助理
北京市商业委员会主任

臧洪阁

改革开放十几年来,特别是“八五”期间,我国商业走过了自身发展历史上的重要历程:流通体制由计划经济时期的计划管理模式向政府调控下的市场调节机制转变;流通规模由相对滞后向加速发展转变;设施建设由小、旧、少向“大、中、小型并举,高、中、低档结合”的全面发展转变;经营方式由传统商业向现代商业与大众化结合转变;管理体制由零星分散向提高组织化程度的现代企业制度转变;商业服务由单纯强调服务态度向全面塑造企业形象转变,初步形成了具有中国历史文化特点的商业文明。这些都为我国商业的进一步发展奠定了基础。

从现在起,是我国改革开放和社会主义现代化建设事业承前启后、继往开来的重要时期。党的十四届五中全会提出了对我国经济发展具有划时代意义的两个根本性转变。北京商业要逐步发展成为以零售商

业、生活服务、交易博览、物流配送为重点，适应首都城市性质和功能，以现代化、多元化、多样化为基础特点，有中国特色、有北京特点、有初步现代化水平和较高文明程度的社会主义新型商业，就必须彻底转变经济增长方式，实现从粗放型向集约型的转变，即从外延扩大为主转变到内涵扩充为主、适度扩大外延上来；从依赖资本投入转变到靠管理带动上来；从劳动密集型的简单劳动产业逐步转变成为高技术、高知识密集的先进产业。这是“九五”计划到下个世纪初，北京商业面临的新课题。承担这一有历史意义的重任，实现这一有重要作用的进步，是我们这一代人的责任和使命。

时代在发展，社会在进步。人类社会经济发展的历史告诉我们：最先形成的农业经济是主要取决于劳力资源的劳动经济；工业革命以后形成了主要取决于自然资源的资源经济；随着世界新技术革命的兴起、新产业革命的到来，主要取决于智力资源的新型经济——智力经济正在形成。今天，科学技术作为真正的战略资源，越来越成为经济增长中的首要因素。北京商业发展的实践也证明：只有拥有一大批掌握现代科学技术的人才，才能拥有真正的优势和未来。因此，北京商业要在新的世纪迎来更大的发展，实现设施和管理现代化，就必须努力提高广大干部、职工的政治素质、业务素质、文化素质和专业技术素质，使他们掌

握现代化的管理思想、管理组织、管理方法和管理手段。

为了实现上述目标,适应新时期北京商业发展的需要,我们组织几十家大专院校和权威机构的百余位专家、学者,共同编著了这套《商业现代化丛书》,力求科学地论述现代商业的运行理论,详尽地阐述现代商业经营的原理与实务,系统地介绍现代商业企业文化的内涵,全面地总结现代商业企业管理的经验,为我们以全新的精神风貌和工作状态跨进新的世纪做必要的理论与实践准备。愿它能够成为做好商业工作的必读教材,成为商业干部、职工的良好师益友,成为商业企业提高现代化经营与管理水平的指南。

1996 年 6 月

卷 首 语

北京市商业委员会组织编写这套丛书,我举双手赞成,这是一个具有远见卓识的决策。商业企业缺什么?“什么都缺”,人们可能这样回答。哪个企业都不认为自己企业的规模已足够大,流动资金已十分宽裕,购物环境已十分理想,职工工资水平和福利待遇已达到人人满意的程度,等等。规模不大可以扩展,资金不够可以筹措,购物环境不理想可以改善,职工待遇不高可以提高,总之如果这个企业是一个有活力的、有自我发展能力的企业,这些问题都是可以解决的。那么靠谁用什么方式来解决呢?按照传统观念,这是由几十年计划经济体制养成的观念,找政府由政府拨款、给优惠政策。大家知道在现代企业制度下,产权明晰,责权明确,政企分开,企业是独立的法人组织,找政府这条路已经行不通。靠谁?靠企业自身,请不要误会,我不是说政府对企业的成长没有作用。政府有政府的作用,而且作用很大,是其他方面无法代替的。但它的作用已经不同于计划经济时代、政企不分时代的作用。政府的作用是给你建造一个游泳池,制定一套游泳比赛规则,组织运动员参加游泳比赛,而你能不能参赛,能不能拿到金牌,就看你的实力。企业就是市场上的运动员。企业在市场经济中能不能生存下去,能不能成长壮大,主要靠自己内部力量。内部力量来自全体员工,特别是管理层和经营层员工的素质。改革开放15年来,在同样的外部环境条件下,同一行业同一类型的企业有两

种完全不同的命运,有时成长起来,由不起眼、知名度很小的地区性小商店,发展成年销售超亿元的、全市知名甚至受到许多外地顾客青睐的大中型商店;有的仍默默无闻,甚至衰退了。这是为什么?归根到底是员工素质的差别,特别是中高层管理人员素质的差别。我们常说企业资源短缺。笔者认为最短缺的资源不是别的,正是人才,懂经营会管理的人才。

人才不是天生的,也不能靠“进口”解决,到其他企业“挖几个”也未尝不可,但不是根本解决问题的办法,以北京市各高等院校商业经济、市场营销和企业管理这几门学科的教师来说,老中青加起来也不过二、三百人(非精确统计),无论办多少大学,开多少讲座和培训班,登台讲授的不外就是这些人。各个学校都可以到其他院校挖人,只要你有强大的吸引力,但教师总人数并不因为你挖我、我挖你而增加,教师的水平也不会在被挖中提高。从另一方面说,“最稀缺的东西最值钱”,你挖我挖的结果讲课费抬上去了,教学水平和讲课质量有可能因“萝卜快了不洗泥”而降低。北京商业企业管理人员的状况不也是如此吗?解决北京商业管理人员短缺这一问题,根本出路在于提高现有管理人才的素质和水平,同时补充新的人才。这就必须发展教育。

教育的水平在很大程度上取决于教材的水平。商业企业管理专业的教材,近十年有了很大发展,水平也不断提高,但是我认为仍存在三个问题:少、空、旧。教材数量少,在不多的教材中,新观点少;内容道理多,联系实际少,读了不解渴,你讲的那些内容不能说不,但又像一把没有开刃的刀,割不下肉。好刀,好刀,割不下肉要他何用?内容陈旧,落后于时代,既落后于国内企业改革和发展的进程,又不能反映世界先进的

管理成就。我做为商业企业管理老一代的教育工作者,看到了存在的这些现象,可是受各种条件的限制,不能在解决这些问题上多做些贡献,十分惭愧。发展我国商业企业管理教育,一靠政府主管部门的组织指导;二靠年轻的教师、科学研究者和有实践经验的企业管理者紧密结合通力合作。我衷心地期望,以本丛书出版为契机,把北京市商业企业管理教育往前推进一大步。并在全中国发挥示范作用。

中 国 人 民 大 学 教 授
北京中新企业管理学院院长
夏光仁

1996年6月

前 言

犹如病人不能讳疾忌医一样,企业经营也离不开经常诊断。因为在社会主义市场经济条件下,作为自主经营、自负盈亏的商业企业,面对多方面的挑战。瞬息万变的市场、企业内外错综复杂的经济关系,随时都可能给企业带来风险,使企业在不自觉中陷入困境,也随时会产生机遇,但稍纵即逝。企业如何化险为夷?如何抓住机遇?如何事先预测风险?这一切都需要借助于“企业诊断。”通过“诊断”,可以发现企业现实和潜在的危_机险,化风险为机遇,变压力为动力。因此,掌握本书的基本理论和方法,对现代企业经营者至关重要。

《现代商业企业诊断》正是为适应企业家的需要而撰写的一本读物。全书围绕企业经营活动过程,系统阐述了商业企业经营诊断的内容、程序和方法,并着重分析了导致经营问题产生的原因及解决问题的对策。特别是在当前,企业面对的市场日益个性化、多样化、信息化,就更需要企业经营者认真审时度势,不断充实企业实力,迎接挑战。《现代商业企业诊断》在这里正发挥着经营顾问的作用。因为本书最大特点是理论性与实用性紧密结合,运用实例分析,有针对性地探索企业经营的实际问题,引导经营者以精心经营开始,一步一步地前进,不断开拓。所以对实际经营管理者来说,本书具有较强的可读性,对提高企业经营管理水平将发挥较好的参谋作用。

马宛中

1996年6月于北京

目 录

第一章 商业企业诊断概述

- 第一节 企业诊断的概念和性质..... (1)
- 第二节 商业企业诊断的类型..... (5)
- 第三节 商业企业诊断的任务和程序..... (9)

第二章 商业企业综合管理诊断

- 第一节 经营观念的诊断 (34)
- 第二节 经营战略诊断 (48)
- 第三节 组织管理诊断 (60)

第三章 财务管理诊断

- 第一节 企业经营与财务体系 (65)
- 第二节 经营者理财观念诊断 (70)
- 第三节 企业筹资管理诊断 (79)
- 第四节 企业投资管理诊断 (99)

第四章 营销管理诊断

- 第一节 营销管理诊断的内容..... (121)
- 第二节 销售管理诊断..... (126)
- 第三节 进货管理诊断..... (145)
- 第四节 商品库存管理诊断..... (153)

第五章 经济效益综合分析诊断

- 第一节 经济效益评估的基础..... (160)
- 第二节 财务评价..... (169)
- 第三节 评价商业企业经济效益的主要方法..... (173)

第一章 商业企业 诊断概述

在社会主义市场经济条件下,商业企业作为独立的经济组织,能否取得良好的经济效益至关重要。要达到这一目的,一方面要靠企业不断开拓经营,另一方面则要通过经营活动的有效“诊断”,随时发现经营活动中已出现的或潜伏的问题,防微杜渐,保证企业健康发展。从一定意义上说,开拓经营促进了企业的成长,但要保持企业长久的活力,“诊断”的作用就不容忽视。因此,掌握企业“诊断”的有关理论,认识“诊断”对企业经营的现实意义,熟悉“诊断”的程序和方法,是促使企业经营者面对激烈市场竞争而获得成功的关键之一。

第一节 企业诊断的 概念和性质

一、企业诊断的概念

“诊断”原为医学上的概念,即医生为断定病症而察看病人身体内部外部的情况,根据症状确定病症及发病原因,为治疗提供依据。

人作为生物有机体,要发育成长就需要健康的体魄。然而人们要保持旺盛的精力,一方面取决于身体内部各种机能有

效地协调,另一方面则取决于体内机能对体外环境的适应能力。在人的生命运行过程中,要使这二方面有机结合,必要的医疗“诊断”就具有不容忽视的作用。因为诊断不仅可以及时发现人体内已产生的疾病,以促使其对症下药尽快地恢复健康,而且更重要的是可以预防疾病的发生,保持健康。

商业企业同样是生物有机体,它的生存、发展也和人一样,需要不断调整企业内部运行机制以适应外界瞬息万变的环境。因此,对企业经营活动的经常性“诊断”,就具有特别重要意义。

所谓企业诊断,就是由具有丰富经营管理知识和经验的专家,深入到企业现场与企业管理人员密切配合,运用科学的定性和定量方法,找出企业经营管理中潜在的和已存在的问题,查明导致问题的原因,为企业改善经营、坚实发展提供依据的服务活动。

由于商业企业是一个开放经营的复杂动态系统,因此经营活动的问题会时有发生,有些可以显现出来,但多数的问题潜伏着,一旦问题成堆,暴发出来,将给企业以致命的打击。然而由于经营过程是在运动中进行的,不确定的因素很多,这就决定了“诊断”是一项困难、严谨而有系统性的工作。诊断过程中,无论遇到怎样棘手的管理问题,都必须通过深入调查提供确凿的事实进行分析,以准确无误的“诊断”为制定解决方案奠定基础。

二、企业诊断的特性

企业诊断起源于自由市场经济。在激烈的市场竞争中,企业面对的客观环境扑朔迷离,要使经营过程立于不败之地,“诊断”就成为须臾不能离开的重要手段。作为一种服务于企

业经营管理工作,企业诊断具有以下特点:

(一)独立性

企业诊断是在经营过程中进行的,但它并不参与实际的经营管理活动,也没有直接权力决定企业经营方向、目标和策略的变化。它是独立于经营管理之外的智力服务工作。企业诊断人员根据自身知识、技巧和经验,通过深入调查,广泛搜集企业经营管理的实际情况、数据及各方面的意见和见解,经过加工提炼,认真分析,去伪存真,去粗取精,得出准确而有价值的观点和结论,为企业纠正偏差、调整经营战略和策略或制定新的战略目标提供客观的切实可行的改善方案。这一完整的过程,从参与诊断的人员的确立开始调查研究、直至系统咨询方案的提交,都由企业诊断人员独立完成。诊断的结论,既不能是闭门造车、主观臆断,也不能偏听偏信,敷衍迁就,必须具有充分的真实可靠性和科学性。因此,企业诊断要对企业经营管理过程进行全面、有效地审查和评价,但它同企业经营者对经营管理活动进行的阶段性的总结、检查工作有着很大差别,这一点也充分证明了企业诊断的独立性。经营者对经营活动的检查,是运用管理职能对经营活动实施控制,而企业诊断的审查则是为了确保管理过程不出现失误。

(二)科学性

企业诊断的目的,是为了解决企业经营管理过程出现的各种问题,包括:纠偏问题,即企业处境恶劣时的补救;改进问题,即对现实情况的改进;创新问题,即创造一个全新的境况。因此,诊断在本质上是参谋性的智力服务工作。诊断人员的职责是必须提出高质量、完善的建议,不仅要保证建议的正确性,而且必须及时有效。这就要求企业诊断的整个过程,必须

运用科学方法调查、测定和分析,所得出的判断和结论都要有科学根据,每一程序都要严格按照科学方法所要求的步骤进行。科学性强就是企业诊断最基本的特点之一。

(三)有效性

企业诊断意见的有效性具体体现在:对企业经营管理问题判断的正确性;对发展前景分析预测的准确性;提供改善意见的经济合理性及可行性。

为了确保诊断咨询的有效性,企业诊断人员不仅要考虑诊断方案本身的可靠性,而且还必须使改善措施适合企业现有的人力、物力、财力和现有的管理水平。力求以内涵挖潜为主,少花钱,多办事,办好事,经济实惠,使动机与效果统一。

(四)系统性

企业本身就是一个开放的复杂系统,由若干子系统和小系统有机组合成的整体,每一子系统都有特定的功能和目标。各子系统按照一定的管理层次和组织体系分布,构成纵横交错的各种关系。首先是企业系统的整体目标与各子系统目标之间的关系,体现着整体和局部、长远和近期的利益。第二是每一子系统作为总体系统的有机组成部分必须健全,否则就会影响企业系统整体目标和功能的实现。第三是各子系统之间必须相互协调配合,才能保证企业系统的有机运转。

企业诊断是对企业进行系统的分析与考察,就要求诊断人员必须具备对企业进行系统分析的知识和能力,运用系统观点和方法,从全局出发,考虑企业的内外条件,抓住系统中的主要矛盾和关键问题设计诊断方案,以求达到整体的最优化。

(五)服务性