

邹川 主编

商业企业 诊断学

SHANG YE QI YE
ZHENDUAN XUE

四川科学技术出版社



商业企业诊断学

主 编 邹 川

副主编 张 兵 王小龙 赵学丰 简振华

编著者 邓承师 张宝蓉 罗文梅 邹 昆

152.694.1

四川科学技术出版社

1991年·成都

(川) 新登字 004 号

责任编辑：喻瑞卿 宋小容 宋 齐

封面设计：李 庆

责任校对：晓 宁

商业企业诊断学

邹川 主编

四川科学技术出版社出版 (成都盐道街三号)

四川省新华书店经销 成都科技大学印刷厂印刷

开本 787×1092mm 1/32 印张 7.25 插页 2 字数 153 千

1992 年 7 月第一版 1992 年 7 月第一次印刷 印数 1—5000 册

ISBN 7-5364-2182-6/F·171 定价：3.80 元

前 言

企业诊断学作为一门新兴的学科正愈来愈引起人们的重视。针对商业企业这一专门领域应用诊断学的知识，开辟了商业诊断学这一新的应用学科。商业企业诊断学专门为商业企业“看病”、“治病”提供了理论依据和方法，使商业企业能够及时消除经营管理中的隐患，保证企业健康发展。

《商业企业诊断学》是目前我国第一部供商业企业诊断的书籍。作为企业诊断学的一个分支，商业企业诊断学的建立，完善了企业诊断学的理论体系。

在广泛吸收国内外诊断学及各相关学科理论知识的基础上，结合我国商业企业的实际情况，突出了操作性，融实用性与理论性为一体，使各种诊断的方法、诊断工具简便易掌握。同时还介绍了自我诊断的方法，首次提供了商业企业自我诊断的指标体系。使商业企业管理者能够经常性地开展自我诊断。

全书共十三章，内容由三大部分组成；第一部分是商业

企业诊断理论、方法和程序；第二部分是商业企业经营管理实务诊断，即商业企业销售、进货、库存、组织机构、劳动管理、财务管理等方面的诊断；第三部分是商业企业综合诊断，即商业经济效益诊断与商业企业自我诊断。

本书是由成都大学（主编单位）、西南财经大学、成都市一商局干部学校的部分教师，以及从事商业企业经营管理与诊断的实际工作者共同编著的。参加编著的人员分工如下：第一章邹川，第二章张宝蓉，第三章邹昆、邹川，第四章赵学丰、邹川，第五章、第七章邓承师，第六章、第八章罗文梅，第九章、第十一章、第十三章王小龙，第十章简振华，第十二章张兵。

本书由邹川主编，张兵、王小龙、赵学丰、简振华任副主编。各章初稿写出后，在集体讨论和作者修改的基础上，最后由邹川、张兵、王小龙三位同志对全书进行了修改，增补和总纂。

编著者

1991. 4

目 录

第一章 商业企业诊断概论

第一节	商业企业诊断概述.....	1
第二节	国外诊断发展概况.....	9
第三节	我国诊断事业的发展	13
第四节	商业企业诊断学的研究对象和任务	14

第二章 商业企业诊断的内容和程序

第一节	商业企业诊断的内容	16
第二节	商业企业诊断的程序	17

第三章 商业企业诊断的组织和人员

第一节	商业企业诊断的组织	32
第二节	商业企业诊断人员的素质和工作规范	37

第三节	商业企业诊断人员的选拔和培训	44
-----	----------------------	----

第四章 商业企业诊断报告书的编制

第一节	商业企业诊断报告书编制原则	48
第二节	商业企业诊断报告书的编制方法	50
第三节	各阶段诊断报告书的编制	52

第五章 商业企业经营战略诊断

第一节	商业企业经营战略诊断概述	57
第二节	商业企业经营战略目标初步诊断	60
第三节	商业企业经营战略措施诊断	65
第四节	商业企业经营战略步骤诊断	67
第五节	商业企业经营战略目标综合诊断	69

第六章 商业企业销售诊断

第一节	商业企业销售诊断概述	73
第二节	商业企业销售诊断的内容	76
第三节	商业企业销售中的常见病诊断	90

第七章 商业企业进货诊断

第一节	商业企业进货诊断概述	93
第二节	商业企业进货日常管理诊断	96
第三节	商业企业进货业务诊断	100

第八章 商业企业库存诊断

第一节	商业企业库存诊断的概述	107
-----	-------------------	-----

第二节	商业企业库存诊断的内容·····	109
第三节	运用 ABC 分析法进行库存管理的诊断 ·····	115

第九章 商业企业管理组织诊断

第一节	商业企业管理组织诊断概述·····	119
第二节	组织结构诊断·····	121
第三节	组织行为诊断·····	126

第十章 商业企业劳动管理诊断

第一节	商业企业劳动管理诊断概述·····	135
第二节	商业企业劳动组织诊断·····	137
第三节	商业企业劳动定额诊断·····	140
第四节	商业企业劳动效率诊断·····	145
第五节	商业企业劳动报酬诊断·····	147

第十一章 商业企业财务管理诊断

第一节	商业企业财务管理诊断概述·····	150
第二节	商业企业资金管理诊断·····	152
第三节	商品流通费管理的诊断·····	164
第四节	利润管理诊断·····	168

第十二章 商业企业经济效益诊断

第一节	商业企业经济效益诊断概述·····	178
第二节	商业企业经济效益诊断的内容·····	183
第三节	商业企业经济效益诊断要注意的两个问题·····	198

第十三章 商业企业自我诊断

第一节 商业企业自诊概述.....	202
第二节 评价商业企业指标体系的建立.....	204
第三节 标准值的建立.....	207
附录	
诊断案例一	213
诊断案例二	218
诊断案例三	221

第一章 商业企业诊断概论

商业企业诊断就是把商业企业作为被检查的客体，由富有商业企业诊断专门知识和技能的人员，运用科学的方法，着力于商业企业诊断实践，以改善商业企业管理，强化经营，更好地实现企业的经营目标。简言之，就是对商业企业进行“健康检查和病情诊治”。商业企业诊断是企业诊断的一个分支。

本章将阐述商业企业诊断的概念，企业诊断的产生和发展过程，商业企业诊断学的研究对象和方法等，以便对商业企业诊断有一个总体把握。

第一节 商业企业诊断概述

一、商业企业诊断的概念

商业企业诊断是企业诊断的一个子系统。商业企业诊断包含的内容是分析、调查商业企业经营管理的实际状况，寻找存在问题的原因，编制帮助企业改善经营的可行方案，提出建议并指导实施，谋求商业企业发展的一种改善经营管理

的活动。

简单形象地讲，商业企业诊断就是商业企业经营管理专家给商业企业治病。无论是国内还是国外的企业实践都证明，经营不善是普遍存在的。有的商业企业改善一下经营方式，就可以大幅度地提高经济效益；有的只须加强内部管理，企业就充满活力。因此，商业企业应该经常用诊断的方法改善经营管理。

商业企业诊断也是改进商业企业管理的一种先进的、科学的方法，属于现代经济管理范畴。它的特点是注重现场调查研究和数据分析，用科学的方法解决企业存在的实际问题，并尽量把复杂的问题数据化、图表化，便于经营者定量定性地认识。通过商业企业诊断，能消除商业企业经营管理中存在的各种故障，保证商业企业经营管理活动正常进行，以求取得最大的经济效益。

二、诊断同咨询的关系

为了进一步认识商业企业诊断，有必要区别诊断和咨询的含义。一些人常常把企业的诊断和咨询混淆起来。其实这两者之间既有联系，又有区别。企业诊断是首先作为一种改善企业经营服务的“企业咨询”活动而发展起来的。20世纪50年代，企业诊断从混杂的咨询服务中分化出来，成为一种有组织的对企业经营管理活动进行的全面诊断，它具有提出改进方案，并负责指导其实现的企业诊断制度。而企业咨询公司帮助企业论证或提出解决问题的方案，却不一定负责帮助企业实现这个方案。

企业诊断可以分为单纯营业性的和在政府领导下形成的

由各级政府设立的诊断机构与企业性诊断机构相结合的企业诊断制度。它是一种专门的工作，是一个发现问题，寻求发展的不断的过程。是一种负责的、有计划、有目的的活动。

咨询这个词，在汉语中有询问、商讨、谋划、调查研究含义。在英文中，咨询（consult 或 advice）有磋商、会诊、顾问、参谋、评议的含义。因此咨询是一种更为广泛的纯服务性活动，咨询公司就是从事各种咨询服务的社会行业。

综上所述，企业诊断与咨询是紧密联系的，同时二者又是有区别的。在我国企业诊断从引进至今不过十余年，有待进一步完善和提高。为提高企业素质，改进经营管理，提高经济效益，在政府领导下，应逐步建立起国家机关诊断机构与地方政府诊断组织相结合；政府诊断机构与民间企业性诊断公司相结合的企业诊断制度。因此，商业企业诊断是有领导、有组织地对企业经营状况进行全面检查分析、提出改善经营管理的方案并负责帮助企业实现这个方案的有组织的活动。

三、商业企业诊断的种类

商业企业诊断可以从不同的角度，按照不同的标准进行分类。一般来说，有以下几种分类方法。

（一）按诊断主体来划分，有自我诊断和外部诊断

这是一种按实施主体，即谁进行诊断来分类。

自我诊断是一种自我反省。商业企业自己组织内部力量，挑选有丰富的企业管理经验和诊断技能的领导者、管理人员和店员组成诊断组，对本企业进行诊断。其方法多种多样，这种诊断如果方法得当也有相当的效果。这种诊断的特点是：保

密性好；机动灵活；可经常实施；节约开支。其不足是，分析问题容易带有偏见或局限性。它一般适于大中型商业企业。

外部诊断是诊断的本来含义，是由经营诊断专家来实施的，商业企业在经营过程中遇到自身难以解决的问题时，向诊断机构或有关部门提出申请，邀请外部人员对企业进行诊断。它包括：（1）各级政府经济管理部门对商业企业进行的诊断；（2）各商业公司对下属商业企业进行的诊断；（3）民间企业诊断机构、学术团体应邀对商业企业进行的诊断。其诊断方法完全采用专门技术，因此，可得到显著效果。不足之处是，由于诊断人员是外部人员，诊断的课题和实施时间受到限制，同时费用支出也较大，不便经常性地开展这项工作。

外部诊断与自我诊断相比较有如下特点：

1、外部诊断可从第三者角度出发作出公正客观的判断，即通常人们所说的“旁观者清。”

2、商业企业内部人员往往更易接受外部人员的建议或意见。

3、根据商业企业不同的课题可以有选择地聘请合适的专家。

因此，一般商业企业诊断都是指外部诊断。当然其方法也适用于内部诊断。

（二）按诊断对象划分，有个别诊断和集团诊断

个别诊断是指诊断对象是单一的。如对某一商店、供销社、粮店、书店等的诊断。

集团诊断是指以商业企业集团为对象，提出集团共同存在的经营问题，研究整个集团的繁荣对策。

(三)按诊断内容划分,有综合诊断、局部诊断和专题诊断

综合诊断是指对商业企业整个经营管理、效率、财务、成本、机构设置等基本情况,直到对企业的经营方针、目标、经营战略和一系列经营活动进行全面的诊断。

局部诊断是指对商业企业经营管理系统中某一部门或少数几个部门进行局部性的诊断。如对进货、销售、库存、劳动人事、财务等部门的诊断。

专题诊断是指对商业企业经营活动中某项专门课题进行单项诊断。如兼并企业、资金管理、设备更新、企业关停并转等项目诊断。

一般来说,局部和专题诊断适用于大型商业企业。综合诊断适用于中、小商业企业。

(四)按诊断的时间分,有长期诊断、中期诊断和短期诊断

长期诊断是指企业诊断机构或有关部门对商业企业连续进行时间为半年以上的诊断。这种诊断活动、诊断机构要与企业长期保持联系,使诊断活动同时起到“治病”和“保健”作用。

中期诊断是指一次性诊断,时间为一个月到半年。这种诊断活动,大多数是为了解决企业特定问题而进行的。

短期诊断也是指一次性诊断,时间为3天至1个月,对商业企业大部分是短期诊断,这是客观环境所要求的。短期诊断主要是局部或专题性诊断。

(五)按诊断的实施阶段来划分,有预备诊断和正式诊断

预备诊断是为正式诊断做准备,其目的是根据调查情况决定正式诊断的实施方针,同时收集、编写正式诊断所需要的资料。因此,预备诊断很重要。

正式诊断由组成的各诊断组进行，分为三个阶段：现状调查；编写建议书；报告会。

正式诊断结束以后，根据特定的课题，可以继续长期指导，帮助商业企业实现诊断提出的方案。

四、商业企业诊断的原则

根据我国企业特点，商业企业诊断必须按照下述原则进行，以达到提高商业企业经营管理水平的目的。

（一）经济效益原则

提高经济效益是商业企业经营管理活动的中心内容，同样，商业企业诊断也应该把提高经济效益作为工作的重点。在企业诊断过程中必须解决企业如何搞活流通，实现企业资产增值。要指导和帮助企业通过提高企业经营管理水平，为社会创造新的经济效益，为商业企业自身的发展提供有利条件。

（二）科学性的原则

商业企业诊断是一项促进商业企业提高科学管理水平的活动，因此在整个诊断过程中要始终坚持科学态度。诊断人员在诊断过程中要按照客观规律，遵循科学程序，运用科学方法，以取得诊断的预期效果。在诊断的每一个环节和对每一个问题的处理上，一定要坚持系统性、辩证性、连续性、均衡性等一系列科学规律。

（三）制度性诊断与自愿性诊断相结合

实行制度性诊断和自愿性诊断相结合的诊断体制，这是我国经济发展的客观要求。所谓制度性诊断是指诊断的发起者为商业企业的主管部门或者是与企业有利害关系者（如银行或企业的投资者等），对商业企业进行强制性诊断，企业应

无条件接受。自愿性诊断是指诊断的发起者为商业企业本身，即自身要求作诊断。制度性诊断与自愿性诊断相结合，一方面是由于我国实行以生产资料公有制为基础的、有计划的商品经济。国家各主管部门具有组织和有计划地管理经济的职能，有必要把企业诊断的科学方法，作为政府管理经济，扶植企业经营的有效方法。这样就要求当企业出现经营不善或进行重大行业转换时，应按规定由政府经济机关或企业主管部门的诊断机构，对商业企业进行制度性诊断，在诊断的基础上，提出改善或关停等重大决策，这样便于企业减少失误和不必要的损失，因国家与企业的利益是根本一致的。另一方面，随着经济体制改革的不断深入，企业自主经营权的进一步扩大，使得商业企业自身迫切要求改善经营管理，提高管理水平。企业自愿希望得到政府和社会学术团体诊断机构的帮助，主动要求通过诊断活动帮助查找自身在经营管理中存在的问题，提出改善方案，以提高商业企业在激烈的竞争中的生存和竞争能力。基于上述两方面的要求，在我国诊断活动过程中，坚持制度性诊断和自愿性诊断相结合的原则十分必要。

（四）坚持快速、准确、高标准的原则

在商业企业诊断过程中，既不应影响受诊断企业的正常经营活动，又必须取得较好的诊断效果。这就要求必须在短时间内迅速、准确地找出企业经营管理上的病症，提出较高标准的改善方案。一般情况下，中、小商业企业专题诊断为5~10天，综合诊断15~25天左右。对大型商业企业进行专题诊断一般为10~15天，综合诊断为20~30天。

五、商业企业诊断的性质

商业企业诊断具有两重性：一方面具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。商业企业诊断具有两重性，因而商业企业诊断也有两种基本职能，即合理组织生产力和维护生产关系。

认识和掌握商业企业诊断的两重性原理，对于我们进一步完善和加强商业企业诊断具有重要意义。

1、科学地合理地组织生产力，促进生产力的迅速发展。商业企业诊断是现代化大生产的劳动过程本身的需要，是科学地组织生产力的需要，因此，通过商业企业诊断，能使我们的管理制度和管理方法符合现代化的客观要求，不断提高商业企业的经营管理水平，以促进生产力的发展。

2、维护和完善社会主义的生产关系。社会主义商业企业诊断同资本主义企业诊断具有不同的性质。社会主义商业企业诊断必须符合生产资料公有制的社会主义生产关系的要求，把科学管理和民主管理密切结合起来，认真贯彻各尽所能、按劳分配的原则，充分发挥社会主义制度的优越性。

认识和掌握商业企业诊断两重性的原理，可以使我們全面地认识商业企业诊断的两种基本职能，分清社会主义商业企业诊断和资本主义企业诊断的共性和个性，从而正确地对待资本主义的诊断方法和技能，科学地总结我国商业企业诊断方面的经验，以指导我们的商业企业诊断实践和发展，进一步提高我国商业企业诊断的水平。