

流通企业诊断

衡晓光 杨安利 魏修建 编著

中国物资出版社

(京)新登字090号

流通企业诊断

衡晓光 杨安利 魏修建 编著

※

中国物资出版社出版

全国各地新华书店经销

北京市华新印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 12.375 字数: 277千字

1992年2月第一版 1992年2月第一次印刷

印数: 1—6000册

ISBN 7-5047-0316-8/F·0125 定价: 6.30元

《流通企业诊断》序言

蔡 宁 林

初步建立社会主义的有计划商品经济，需要相应地建立统一开放、平等竞争、规则健全、秩序正常的社会主义市场体系。这是90年代深化经济体制改革的重大任务之一，也是建立计划与市场有机结合的运行机制的客观要求。计划和市场是资源配置的两种手段，而不是划分资本主义和社会主义的标志。资本主义有计划，社会主义有市场，人们这种科学认识的获得，正是我们在社会主义商品经济问题上又一次重大的思想解放。

要培育社会主义市场体系，要搞活、搞好流通，首先必须正确认识和充分发挥流通在国民经济中的地位和作用。国民经济是由生产、流通、消费三大领域组成的。企业是国民经济的细胞，国营大中型企业是国家财税收入的主体。流通是社会再生产的重要环节，流通及流通企业是发展有计划商品经济的桥梁和纽带，国营流通企业又在多渠道流通中起着主渠道和蓄水池作用。随着社会主义有计划商品经济的发展，流通显示着越来越重要的作用。实践一再证明，凡是流通发达或受到真正重视的地方，那里的经济发展也必然又快、又活、又好。“无商不活，无商不富”。因此，在强调搞活生产企业的同时，必须重视搞活流通企业，发挥流通衔接产需和对生产与消费的“双向服务”作用，为流通企业的正常运行创造必要的外部环境。为此，国家的产业政策要适

当向流通环节特别是国营流通企业倾斜。各级领导和经济综合部门要象重视生产一样重视流通；要象扶持工业大中型企业一样扶持大中型流通企业，帮助他们解决面临的实际困难，并在相关政策和计划中予以体现。另一方面，还必须从深化流通体制改革和转换流通企业经营机制上找出路。从总体上、宏观上看，必须协调、配套地搞好流通、价格、财税、金融、外贸、计划、投资、劳动工资、社会保障等方面的体制改革。在政企职责分开、所有权与经营权适当分离的原则下，使流通企业同生产企业一样真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我完善、自我约束的商品经营者（当然，国营流通企业还负有一定的政策调控的职能）。当前经济生活中的流通不畅，是经济发展中的突出的问题之一。因此，进一步深化流通体制改革，搞活流通企业，特别是大中型流通企业，从而更好地发挥其“主渠道”与“蓄水池”作用，是当务之急。物资流通要积极鼓励和发展产供销之间的联营、联购、联销等多种形式，各个层次的广泛的横向联合，逐步推行国家定购、国家组织产供需衔接、定点定量不定价，以及有保障的远期合同、期货交易等新型贸易形式。按照经济规律与平等合作、互惠互利的原则，打破地区封锁与部门分割，发展物资企业集团，大力发展物资的配送、流通加工、承包配套供应、信息咨询服务和投资开发等业务，不断完善和发展各类生产资料市场，从而建立起富有活力的企业经营机制以及统一、开放、竞争的社会主义市场体系和协调、灵活、有效的宏观调控体系，促进社会主义经济建设走上良性循环的道路，持续、稳定、协调、高效地发展。同时，要下功夫强化流通企业的内部管理，提高政治、文化、业务素质，转变经营的策略、作风和方法，为重点生产建

设、为用户、为社会提供多功能、分层次、全方位的优质服务,提高市场的应变能力与竞争能力,增加活力,增强实力。开展企业诊断活动,消除企业管理的薄弱环节和种种病态,正是强化流通企业管理的重要手段。

企业诊断作为以改善企业经营管理为目的的服务性活动,在国外已有数十年历史,并取得了比较明显的成效。我国从80年代初引进这一理论和方法,并应用于企业管理之中。实践证明,它不仅是提高企业素质和经济效益的重要手段,而且对于深化企业改革有着推动作用。

流通企业诊断,是由具有比较丰富的经营管理知识和先进经验的专家,运用现代科学方法,诊查受诊企业存在的问题及其原因,提出改善方法,谋求企业健康发展的活动。企业诊断工作是来自于经营管理、又高于经营管理的活动,属于高层次的企业管埋。随着我国经济改革的逐步深入,新的流通企业经营机制的形成,流通企业诊断工作也将进一步发展并取得更好的成效。

由衡晓光、杨安利、魏修建等三位从事流通理论研究和企业管理工作的同志编写、胡怀邦同志主审的《流通企业诊断》一书,具有两个显著特点:一是系统性,根据流通企业经营特征,试图比较系统地分析判断企业人、财、物和购、销、运、存等各个方面的合理性,以达到提高营运效率之目的;二是可操作性,编写顺序和内容,与我国流通企业实际紧密结合,符合企业习惯,并附有大量图表,通俗易懂,便于操作。相信这本书的问世,对改善流通企业的经营管理,提高流通企业的社会经济效益,将会起到积极作用。当然,该书也还有某些不足或阐述不深、不全之处,希望有识之士通过实践加以补充、完善和提高。

开展流通企业诊断工作，在我国刚刚起步，有许多问题还需要进一步实践和探讨。希望热忱关心流通发展的理论界、新闻界和企业界的朋友们共同努力，为提高我国流通企业诊断水平作出贡献。

1991年7月

目 录

第一章 流通企业诊断概述	(1)
第一节 流通企业诊断的意义	(1)
第二节 流通企业诊断的特点和种类	(11)
第三节 流通企业诊断主体的组织形式和人员 素质	(20)
第四节 流通企业诊断的一般程序	(28)
第五节 流通企业诊断的基本思路	(37)
第二章 流通企业经营战略诊断	(41)
第一节 流通企业经营战略诊断的基本思 ..	(41)
第二节 经营战略的概念和内容	(45)
第三节 分析预测阶段把握	(54)
第四节 制定经营战略阶段把握	(71)
第五节 经营战略实施阶段把握	(89)
第六节 常用的几种经营战略	(95)
第三章 流通企业经营管理组织诊断	(104)
第一节 流通企业经营管理组织诊断的基本思 路	(104)
第二节 流通企业经营管理组织诊断的意义、 基本原则和内容	(109)
第三节 经营管理组织机构诊断	(115)
第四节 经营管理组织制度诊断	(135)
第四章 流通企业人事劳动诊断	(149)

第一节	流通企业人事劳动诊断的基本思路	··· (149)
第二节	人事劳动定额与定员诊断	····· (154)
第三节	职工培训和能力开发诊断	····· (167)
第四节	职工收入诊断	····· (175)
第五节	塑造优秀的企业文化	····· (181)
第五章	流通企业市场营销管理诊断	····· (191)
第一节	市场营销管理诊断的基本思路	····· (191)
第二节	市场营销管理的基本理论	····· (201)
第三节	流通企业市场营销管理诊断的主要 课题	····· (232)
第四节	市场营销管理诊断的步骤和方法	····· (267)
第六章	流通企业储运管理诊断	····· (280)
第一节	储运管理诊断的基本思路	····· (280)
第二节	储运管理的基本理论	····· (283)
第三节	储运管理诊断的课题和方法	····· (300)
第七章	流通企业财务管理诊断	····· (316)
第一节	财务管理诊断概述	····· (316)
第二节	财务管理要素诊断	····· (321)
第三节	财务报表诊断	····· (331)
第四节	经营比率诊断	····· (336)
第五节	损益分枝点诊断	····· (350)
第八章	流通企业管理中应用计算机的诊断	····· (362)
第一节	企业管理中应用计算机的必要性	····· (362)
第二节	企业管理中应用计算机诊断的内容	··· (366)
第三节	企业管理信息系统简介	····· (373)
第四节	开发计算机管理信息系统的方法和 步骤	····· (375)

第一章 流通企业诊断概述

在任何社会中，经济的发展都有赖于企业的繁荣，而企业的繁荣又有赖于经营管理水平的不断提高。企业诊断作为现代化管理方法之一，属于高层次企业管理。企业同一切有生命的机体一样，在其运转过程中，也会产生各种各样的疾病，只有经常检查，及时诊断，积极治疗，才能保持旺盛的生命力和正常的运转。企业诊断已形成为一门科学，也是一门艺术。它是社会发展的产物，反映了社会化大生产的共同规律，是人类社会经济实践中的宝贵财富。我们应该掌握它，运用它，推动社会主义经济建设的发展和企业管理的现代化。

我国引进企业诊断科学只有不到10年的历史，但已收到明显的效果。我国企业诊断事业还处在起步阶段，服务的主要对象是生产企业，而对流通企业诊断甚少。本书旨在根据我国现状，学习和借鉴国外经验，博众所长，为我所用，探索符合我国流通企业实际的经营管理诊断之路。

第一节 流通企业诊断的意义

从不生病之人少见，没有问题的企业也少见。流通企业如同人体一样，是具有高度活动的有机体。病人需要医生进行身心的诊断和治疗，以维护其身体与心理健康。同样，流通企业经营管理上发现问题，也必须请专家对其进行诊断并施治，以维护企业健康发展。

一、流通企业诊断的含义

流通居于社会再生产的中介地位，是联结生产与消费的桥梁和纽带。搞活流通，不断提高流通企业的经营管理水平，对于建立有计划商品经济新体制，对于国民经济持续、稳定、协调的发展，至关重要。

我国流通企业主要包括商业、物资、外贸、交通运输以及供销社、粮食、医药等行业的各类批发和零售企业，还有各工业部门和其它部门内从事商品流通的企业。虽然它们经营的范围、渠道、方式各不相同，但都处在流通领域，企业经营管理的內容、形式和方法大致相同。这些企业绝大多数属于中小企业，是企业诊断的主要对象。从我国流通体制改革的过程看，这些企业基本上是在近10年内先后引入竞争机制、进入市场从事经营活动的。因此，流通企业普遍存在着经营思想陈旧、管理基础工作薄弱、管理方式落后、市场应变能力差、经济效益低等问题。如何运用科学的管理技术和方法，挖掘企业内部潜力，提高人、财、物的使用效率，逐步使流通企业实现“周转快、费用省、效益高”，就成为这些企业的当务之急。社会主义现代化经济建设，要求每个企业必须加强经营管理，提高经济效益，为社会日益增长的物质和文化生活的需要提供更多更好的产品和服务，因此，充分利用社会主义制度的优越条件，广泛地开展企业诊断活动，是从根本上提高企业素质、改变流通企业管理的落后局面的重要途径。

流通企业诊断作为改善企业经营的服务活动，主要是指以提高企业经营管理水平为目的，由诊断者（主体，经营顾问或专家）深入企业现场，对流通企业（客体）组织商品流

转过程中的购、销、运、存各个环节的人、财、物，从各个角度进行全面检查、分析、判断，找出存在的问题及其部位、原因、性质和机体功能的损害程度，最后依据“病情”开出“处方”，辩证施治，谋求企业健康发展。

流通企业诊断过程，是受诊企业凭借具有丰富经营管理知识和经验的顾问、专家的力量，对企业经营活动进行全面检查，在深入实际、调查研究、掌握实情的基础上，进行综合分析，运用科学的现代化管理技术寻找存在的主要问题，并提出解决问题的办法。在研究分析问题时，尽量要求把复杂的情况和问题数据化、图表化，形象具体，简单明了，使人们易于理解和掌握。由于流通企业是各种因素纵横交错、纷纭复杂的动态系统，在诊断过程中，只有针对特定的问题，综合运用多种科学方法，才能有效地把握企业的现状，正确地判断未来，描绘出企业的发展远景。

企业诊断是咨询服务业的一种形式，但与我们习惯所称的服务业有明显的不同。它为企业提供的不是有形的商品、劳务等“硬件”，而是无形的观念、知识、智慧、技能、经验、判断等“软件”，为提高企业素质和经济效益服务。

经济效益的提高程度是衡量企业诊断工作成效的重要标尺。企业诊断的直接目的是提高企业素质，而企业素质的提高程度最终必然反映在经济效益上。

由此可见，企业诊断是一门理论与实际紧密联系的综合性的经营管理应用科学。它是以企业整体为研究对象，在综合分析企业内外条件的基础上，揭示企业经营管理存在的各种问题，并谋求改善的有效途径。

当然，人体诊断不仅只有看病治病的效果，还有健康检查、早期预防的功能。企业诊断也是如此，不可能一劳永

逸，需要经常地检查，及时地“治疗”，不断“增进健康”。

“只有有效的管理，而没有唯一的最佳管理。”美国的“福特”，日本的“丰田”，都是世界上的一流企业，都基本上做到了有效管理，但也不是最佳管理。任何企业都存在着问题点和落后面，即使是有效管理的企业，随着经济的发展和科学技术的进步，也有落后面的存在，因而都需要不断地检查和改善。当前，最使人恐惧的疾病莫过于癌症，但对这一绝症，如果能早期发现，彻底治愈的可能性还是存在的。同理，企业运转过程中存在的问题，如果能早期发现，及时采取改善措施，就能在短期内解决。不管什么疾病，如果待到病情恶化到病入膏肓的程度再治疗，必然要费时、费力、费财，甚至难以治愈。因此，企业只有经常地进行诊断活动，及早发现问题，才能比较容易、比较快地解决问题。

二、流通企业诊断的意义

当前，企业发展正面临着世界新技术革命的挑战和国内经济改革与发展的新形势，这对企业在激烈的市场竞争中加强管理，求得生存和发展，不仅是一个良好的机遇，而且也向企业提出了更新更高的要求。针对我国流通企业经营管理的落后现状及其面临的新形势，广泛地开展流通企业诊断活动，具有十分重要的意义。

（一）有利于检查、监督流通企业执行国家方针、政策和市场法规的情况

社会主义流通企业是市场经营活动的主体，每个企业必须在国家的宏观控制下有计划有组织地进行经营活动，任何违反国家政策和法规的经营行为，都是不允许的。改革开放10多年来，流通体制已初步形成多种经济成份、多种经营方

式和多条流通渠道的商品流通格局。流通企业也初步成为自主经营，自负盈亏的商品经营者，但是市场的组织、调控、法规和监督体系还不够完善，企业的市场行为还不够规范，无法可依、有法不依的现象时有发生。因此，在当前这个阶段，对流通企业诊断的过程中，特别要强调贯彻执行国家的政策、法令，依据党和国家的政策、法规来评价企业的经营方向和经营管理水平，确保企业的社会主义方向。同时，也要依据党和国家的政策、法规制定改善方案，促进企业健康发展。

（二）有利于提高流通企业素质

由于长期受“重生产、轻流通”观念的束缚，我国流通企业与生产企业相比，企业素质较低。流通企业诊断，就是要紧紧围绕提高企业素质这个中心来进行工作。企业素质一般包括人员素质、技术素质和经营管理素质，它是决定企业发展内在的根本性因素。

企业人员素质的优劣与企业存在的问题以及诊断后的实施效果有着不可分割的内在联系。因此，流通企业诊断必须把提高人员素质作为重点来抓。首先，应诊断企业领导层的素质。这种诊断，往往不能定量分析和数量化比较，而是需要培养企业领导者运用管理科学、心理学等方面的知识，以及经营管理的经验和洞察能力。经过诊断活动后，企业领导者应提高决策能力、用人能力和合理运用时间的能力。其次，要提高中层管理干部的素质。流通企业诊断过程中，要结合企业实际，对中层管理干部进行有关科学知识和管理方法的教育、培训，使他们牢固地树立企业整体观念，促进本部门的工作方针、目标与整个企业的方针、目标的一致，加强部门之间计划安排的协调和管理者之间的合作。而且，诊断之

后的改善方案，大都要靠中层干部来组织实施。第三，通过企业诊断，也要向全体职工广泛地讲述有关现代化管理知识，普遍地提高他们的思想认识和实际操作水平，增强集体观念，树立工作责任心，使整个企业上下精神振奋，齐心协力，团结奋斗，积极进取。

企业技术素质就是企业的科学技术管理水平。企业诊断是以先进的科学管理指标为尺度来诊查企业存在的问题。对检查出来的问题，再以科学的管理理论和技术来指导、解决，并把研究操作方法和作业水平的成果及时地推广到企业经营活动中，随时引进和吸收管理技术方面的新成就，充分利用运筹学、系统工程和电子计算机等科学方法和手段。与此同时，还要从社会学、心理学、行为科学等角度研究经营管理，启发企业管理干部重视社会环境和人际关系对提高工作效率的影响。流通企业诊断过程，也要重视物流、商流、信息流的技术现代化，不断提高企业的技术装备水平。流通企业诊断之后，势必大大地促进科学管理制度和方法在企业中的推广和普及，以达到提高企业素质、改变流通企业管理落后状况的目的。

企业经营管理素质，主要是指科学而有效地对企业所有的人、财、物进行计划、组织、指挥、协调和控制。不断提高企业的整体功能。流通企业就是要合理地组织商品的购、销、运、存，合理地分配和使用人、财、物，使企业机体达到良性运行。流通企业诊断主要对受诊企业的经营战略、市场营销、储运、财务、人事劳动等方面进行诊查，找出存在问题，提出解决问题的办法。这一过程，自始至终运用现代科学的管理知识，建立新的企业运行机制，使经营管理工作达到程序化、规范化、科学化、制度化。

（三）有利于增强流通企业的收益性和安全性

企业的收益程度决定了企业的安全程度。在激烈的市场竞争中，如果企业的收益逐年提高，其实力必然会逐年增强，就能在市场中立于不败之地；否则，就会倒闭。提高企业收益性的主要途径在于不断提高企业的经营管理水平。流通企业诊断的直接目的是提高企业经营管理水平，最终目的是提高企业的收益性。当然，这个收益性不只是企业的经济效益，而是社会经济效益与企业经济效益的统一。特别作为经营重要商品或担负国家进出口任务的流通企业，更应该重视社会经济效益。

（四）有利于弥补中小流通企业在经营管理方面的不足

大型企业一般部门多，管理工作细，基础力量雄厚，有些问题经过内部诊断就可以解决。中小型企业 在人才、资金、信息、技术等方面比不上大型企业，出现问题后，只有要求外部的经营顾问和专家来企业进行诊断服务，才能弥补本身的不足，推动企业健康发展。因此，中小企业是诊断服务业的主要对象。外部诊断的结果一般比较公正、先进，是企业诊断最理想的形式。我国流通企业大多数属于中小型企业，应主要选择这种诊断形式。

（五）有利于促进流通企业管理升级工作

企业升级是国务院继1982年企业整顿之后，对加强企业管理工作的一项重要战略部署。“七五”期间，通过开展企业升级工作，涌现出了一批国家级和省级先进企业，企业管理水平有了不同程度的提高，但是，就全国而言，管理落后的状况仍然没有从根本上改变，特别是流通企业，管理更落后。党中央、国务院对“八五”期间加强企业管理的指导思想，是以提高经济效益为中心，继续开展企业升级工作，进

一步推进企业管理现代化，全面提高企业素质，使企业管理水平再上一个新台阶，促进国民经济持续、稳定、协调发展。针对流通企业“管理更落后”的现状，“八五”期间必须抓好企业升级工作。流通企业诊断，是配合“抓管理、上等级、全面提高企业素质”工作的新的、有效的咨询方法。它本着促进企业上等级的目标，依照国家下发的有关企业升级考核标准和要求，以科学管理理论为指导，运用各种诊断技术，在综合调查研究企业内外条件的基础上，紧紧围绕考核指标和管理工作的标准，对受诊企业的经营管理工作进行定量或确有论据的定性分析，找出企业现状与目标的差距，并提出切实可行的改善方案，指导并促进企业尽快上等级，使之在原来的基础上更上一层楼。

三、企业诊断的产生和发展

企业诊断是伴随着社会化大生产而产生和发展的。20世纪初，资本主义国家工业经济的迅速发展，使市场竞争日益激烈。企业为了生存和发展，积极推行科学的管理方法，充分挖掘内部潜力，以达到提高工作效率、降低成本、占领市场之目的。特别是第二次世界大战以后，工业生产规模和结构发生了巨大的变化，企业之间的经济联系和协作越来越密切，大企业生产成本迅速下降，经济效益提高，产品技术越来越复杂，产品升级换代周期加快。科学技术的发展，使劳动生产率的提高更加依赖于智力开发，生产更加社会化。在这种形势下，传统的企业管理方式已不能适应现代化生产的需要，因而出现了以产供销一体化、管理组织系统化、管理手段自动化、管理方式定量化、管理思想现代化为特点的现代化管理。现代化管理理论的实践及发展，使运筹学、心理

学、系统工程、电子计算机等新的科学技术运用于企业的经营管理，显著地提高了企业的经营效率。经济的飞速发展，伴随着人类生活的多样化，市场呈现出买方市场趋势，企业之间的竞争更加激烈。这就在客观上要求每个企业在面对市场的同时，眼睛向内，挖掘潜力，向经营管理要效益，以适应内外环境的不断变化，求得企业的生存和发展。因而就出现了以企业为对象，为企业提供经营管理所需要的知识、技术、诀窍的专门行业——企业诊断（咨询）服务业。

企业诊断最初是在美国发展起来的，随后引进欧洲和日本。一般认为，企业诊断的发展与一个国家或地区的经济发展水平有着密切的关系。在经济发达国家中，聘请经营顾问来帮助解决企业经营管理中存在的问题已司空见惯。国外70年代统计资料表明，美国全产业的70%、日本全产业的50%已利用咨询服务。目前全世界具有相当规模和影响的专业咨询服务企业达1万多家，已有5个国际性咨询行业联合会，出版了200多种咨询专业刊物。例如，瑞典只有800多万人口，各类咨询公司竟有近1万家。我国香港地区1981年有各类咨询公司1千多家，从业人员达1.4万多人。国际咨询服务已成为咨询公司的主要任务。例如，英国的800多家咨询公司，1980年就在119个国家或地区获得咨询委托；美国的普莱士·瓦特豪斯咨询公司已成为国际性公司，从业者近2万人，在92个国家和地区设立了300多个办事机构，从事各方面的咨询服务工作。

企业诊断（咨询）在我国是一项崭新的事业。党的十一届三中全会决定把全党的工作重点转向以经济建设为中心的轨道，制定了坚持四项基本原则和改革开放的总方针。10年改革，按照建立有计划商品经济体制的要求和计划经济与市