

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，但它同企业经营管理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。经营管理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 and 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

为企业经营管理过程顺畅进行提供策划服务和系统的建议，是企业诊断的又一基本特征。由于企业经营管理水平不同，企业存在的问题也不同。对于管理水平较先进的企业，其诊断的目的主要在于创新，将以往的经验总结提高，确定更高层次的奋斗方向和目标；对于管理水平一般的企业，诊断提供的服务则是通过系统分析，找出与先进管理水平的差距和企业自身的潜力，提出改善的方案，促使企业跨入先进行列；对于管理水平较差的企业，企业诊断的作用在于找出企业系统运转中的主要问题及产生问题的原因，以对症下药、综合治理，使其经营管理过程尽快走上正常运行的轨道。

企业诊断必须提供与实际管理问题有关的专业知识和技术服务。因此，诊断人员必须大量积累有关企业经营管理的实际经验知识，并且具备解决问题所应有的理论、技巧及识别能力，能够灵活运用以往的经验去解决新的经营管理问题。同时，诊断人员还必须不断学习理论部门或科研机构提供的新技术和新的管理方法，使自身能从更高层次、更有针对性地研究和解决企业管理的各种问题，推动企业的发展。

第二节 商业企业诊断的类型

商业企业诊断，一般有经营诊断和管理诊断两大类。这两类诊断各有侧重点但又不可分割，通常称为经营管理诊断。商业企业经营诊断可按以下标准分类：

一、按诊断的内容分类

按诊断的内容分类，通常可分为综合诊断和专题诊断。

综合诊断 是指对商业企业的经营方向、目标、销售服务、财务成本和机构设置等各个方面进行全面的综合性调查分析，在此基础上找出企业经营管理过程中存在的问题或潜在的危机，并按轻重缓急提出解决问题的方法指导实施。

专题诊断，是指针对企业经营的某一类问题或特定的内容进行的专项诊断。例如 提高劳效、降低费用、减少资金占用等方面的诊断。

在被诊断的企业中 是采取综合诊断还是专业诊断 要根据企业自身的情况而定。一般说基础管理工作较好的企业采用专题诊断较多，基础管理工作较差的企业采用综合诊断较多 因为需要综合治理。新建企业需要全盘制定企业的发展规划 采用综合诊断较多 而老企业是比较多地对某类或某项事业进行专题诊断。

二、按诊断的人员分类

按参加诊断的人员分类，企业诊断可分为内部诊断和外部诊断。

内部诊断 是指由企业组织内部安排人员进行的诊断。内部诊断又称为自我诊断 其特点是 第一、灵活机动。诊断活动开始的时间和诊断时间的长短可根据本企业的需要灵活掌握 第二、节省费用。企业自我诊断 不必另支付诊断费用 第三、保密性好 确保企业经营的秘密不对外泄露 第四、熟悉本企业的历史和现状 能尽快发现问题 解决问题的方案设计也比较符合实际情况。其弱点是：看问题容易产生偏见或局限性。因为自我诊断易受本企业各种条件的制约和传统习惯的影响 使诊断人员的视野受到限制 不容易客观地分析企业所存在的问题，导致诊断方案的难产或难以实施。

外部诊断，是指企业在经营管理上遇到难以解决的问题，或内部诊断人员难以保持公正时，聘请外部专家进行的诊断。外部诊断又可以分为第三者诊断和关系者诊断。第三者诊断，是指由与企业毫无关系的专业咨询机构人员或某方面的专家对企业经营管理状况进行诊断。关系者诊断 是指由总公司对下属企业或上级主管单位对各分部派专家进行诊断。外部诊断的特点是 第一 观察和分析问题比较客观、公正。因为外聘专家是“局外人”地位超脱 没有框框 容易看出问题 俗话说“旁观者清”所以外聘专家往往能发现本质性的问题。第二，视野开阔，可以移植或借鉴其它行业或同类企业的先进经验，提高企业经营管理水平和管理人员的层次。其弱点是由于诊断人员来自企业外部 对企业情况不熟悉 不仅需要调查研究的时间长，而且有些方案的设计与企业的实际情况会产生一定差距。

由于内部诊断和外部诊断各有优势和劣势，所以企业诊断应根据实际情况，将内部诊断与外聘专家结合，交叉进行，使诊断的问题更准确，诊断方案的设计和实施针对性更强。

三、按诊断的对象分类

按企业诊断的对象分类，可以分为企业群诊断和个别企业诊断。

企业群诊断 是指对有相互关联的多个企业的诊断。如对某一地区商业群的诊断 对某一行业的经营诊断 对产、供、销一体化的企业群体诊断等。

个别企业诊断，是指对单个企业的诊断。如对某一个商店、宾馆等企业的诊断。

四、按诊断的时间分类

根据企业诊断的时间长短分类，可以分为长期诊断和短期诊断。

长期诊断，是指企业诊断人员在三至五年甚至更长时间里对企业经营管理进行经常性的诊断和指导。这种诊断可以是定期的或不定期的，根据企业实际需要而定，使企业诊断同时发挥“确诊”、“治疗”、“保健”等多方面的作用。长期诊断的特点是诊断人员可以根据企业制定的长期目标，分阶段地对企业经营管理素质的提高提出系统的改善方案，有利于全面提高企业经营管理水平。对企业多年形成的问题，往往一次诊断解决不了，而长期诊断由于时间较长，可以隔一段时间安排一次诊断，因而有利于循序渐进地解决问题。目前，国外一些大型商业企业都聘有自己的“长期顾问”。

短期诊断是指一次性诊断，为期一个月或更短的时间。一般是为解决特定问题而进行的专题诊断。

五、按诊断的动机分类

按照企业诊断的动机分类，可以分为自发性诊断和指令性诊断。

自发性诊断是指企业从自身经营管理需要出发，主动进行的企业诊断。这种诊断可以由企业自我诊断，但更多的是企业直接聘请咨询专家或有关管理咨询机构的咨询人员来企业进行诊断。通常是在企业领导遇到难度较大问题，因自身的时间、精力和能力不够而难以解决时，或对重大经营管理问题犹豫不决、难以决策时，往往申请这种诊断，一般是有偿诊断。

指令性诊断，是指主管部门对其所属企业进行的制度性

的诊断。可以是定期的，也可以是不定期的，通常是免费进行的。这种诊断体现了上级对下属单位的经营管理所进行的督促、检查、帮助和指导。同时也有国家经济执法机构，如物价部门、工商行政管理机构和税务部门等，和有经济利害关系的协作企业或交易单位，为确保国家或自身利益，而对企业经营管理过程进行的诊断，也属于指令性诊断，又称为被动诊断。

第三节 商业企业诊断 的任务和程序

一、商业企业诊断的任务

商业企业诊断的基本任务是帮助企业调查分析经营管理出现的问题，制定改善方案并指导实施。具体说可分为三项任务：

(一) 认真调查研究，确切认识企业经营现状和过去的情况。这一项任务是对企业经营管理的“病情诊断”。主要的病症是：

企业领导和管理人员尚不清楚或未意识到的经营环境变化给企业构成的潜在威胁；

企业经营管理无力解决的困难；

企业经营过程中存在的“缺点”和“偏差”。

(二) 认清导致企业经营问题的原因和制定改善方案。这一项任务是根据企业存在的“病症”开出“处方”，即提出解决问题的对策和措施。

“处方”是否有针对性，解决问题能否见实效，关键在于措

施必须具体 切实可行。

(三) 指导企业方案的实施。通过这项任务的完成 达到“治疗”的目的。在企业中 贯彻执行方案 是企业管理人员的任务 企业诊断人员的职责主要是指导管理人员实施方案。指导的重点是培养管理人员 使他们提高科学管理的水平 有效地改善企业经营。

二、商业企业诊断的基本程序

(一) 诊断的程序

商业企业诊断是对企业经营管理过程进行调查、分析和解决问题的全过程。它的基本工作程序大致可分为两个阶段、六个步骤 即：

1 预备诊断阶段。预备诊断是整个诊断过程的起始 是正式诊断的准备阶段，主要进行诊断前的组织筹备和调查摸底、初步分析工作 包括 诊断洽谈、诊断准备、初步调查三个步骤。

2 正式诊断阶段。正式诊断是整个诊断过程的中心环节，又称主体诊断 包括 正式调查、分析提案、指导实施三个步骤。

基本程序如图 1—1(图 1—1 见全文后插页)

(二) 诊断的基本步骤安排

1 诊断洽谈

诊断洽谈是企业采取外部诊断方式时必须进行的第一步，是指专业咨询机构或外聘的专家与被诊断企业就双方的意向进行的洽谈。通常包括 诊断的要求、费用、基本条件、时间等问题的协商和签定书面协议或合同。

诊断洽谈基本步骤是：

(1) 企业申请

企业首先向咨询机构提出口头或书面的申请，并填写咨询机构设计的《企业管理诊断或咨询申请表》。在申请中说明企业的概况、当前存在的主要问题及申请咨询所要达到的目标。

(2) 双方洽谈

咨询机构接到企业的申请后，派出代表与企业领导人就诊断的内容进行洽谈。主要围绕企业诊断的目标、企业申请诊断的原因、追求的利益和咨询单位诊断过程所能开展的工作以及可能产生的效果进行商谈。

(3) 确认诊断项目

咨询机构在双方洽谈基础上，一方面要对企业做进一步了解，确定诊断类别、诊断目标和范围；另一方面要对自身的诊断能力客观评价，以便确认是否可以接受企业的诊断申请。对能够胜任的项目，咨询机构要在企业填报的申请表中签署意见。

(4) 签订合同

咨询机构与被诊断企业在达成协议后，要签署正式的合同。合同中应包括：诊断目标和诊断范围、诊断日程及费用、双方的责任及义务、确定企业方面参加诊断的人数及联络人、诊断过程中企业应提供的条件及应协助办理的其他事项；双方应遵守的保密原则等。

2 诊断准备

诊断准备是在诊断项目确认后，诊断人员为正式诊断的开展而做的各种准备工作。主要包括以下几方面内容：

(1) 思想准

在企业正式诊断开始前，专业诊断人员和被诊断的企业经营管理人员都要做好思想准备。一方面 诊断组织应向全体诊断人员讲清此次诊断的目的、性质、范围、诊断的日程、诊断人员构成及企业的基本情况，使诊断人员任务明确，思想统一 以保证诊断工作的质量。另一方面也要向企业的经营管理人员进行诊断咨询的宣传教育，介绍有关企业诊断的知识和诊断的重要作用 使他们重视诊断工作 积极支持并参与诊断活动，实事求是地向诊断人员提供企业经营管理的实际情况。

(2)资料准备

诊断小组在预备诊断阶段要搜集企业外部和企业内部的有关资料 主要包括：

- 国家的宏观经济政策、法律及有关经济发展的统计资料；
- 企业所在地的市场资料及地区经济状况；
- 同行业的竞争状况及实力情况；
- 企业自身的历史、现状及规划情况；
- 企业经营的会计、统计资料；
- 企业的组织机构建设、规章制度等；

(3)组织准备

诊断工作水平高低，关键在于诊断小组内人员的选配。

诊断人员选配标准

- 掌握企业诊断的有关知识和方法；
- 具有特定领域的专业技术知识和管理理论；
- 有一定的分析、判断和解决问题的能力 能独立完成所承担的诊断工作；
- 有较强的社交能力和表达能力；
- 有较丰富的经营管理实践经验。

诊断小组人员组合

企业诊断是一项系统工作，因此需要有多种专业技术知识和能力的人组合成诊断小组。各类人员有效结合，组成一个整体，才能发挥最大的能量，促使诊断的成功。一般说，诊断小组内既要有掌握全面经营管理知识的综合诊断人员，又要具备熟悉某一专业技术和管理的专业诊断人员。同时要尽量做到高、中、低层次的诊断咨询人员搭配。由高级诊断咨询人员负责全面指导和组织整个诊断过程；由中级诊断咨询人员独立承担一项或几项专业领域的诊断任务；由初级诊断人员与中高级诊断咨询人员的配合，完成一些诊断咨询的辅导工作。

诊断小组准备活动

为了使正式诊断能顺利进行，诊断小组在成立后，需要做以下的准备工作：

首先，必须拟定诊断计划及日程表。诊断计划应包括诊断工作的日程与进度，小组人员的构成和分工，诊断的内容、要求、方法和必要的设施等。由于诊断过程不宜时间太长，因此必须周密安排诊断的各项工作进程，将每日的活动列入诊断日程表，以提高工作效率。

第二，明确所需信息资料的种类、内容、搜集的渠道和方法。

第三，合理分工。诊断小组根据诊断的内容和特点，将诊断的任务分成若干课题，诊断小组人员按课题分成若干专题组，以专题组为单位开展调查研究和分析评价活动。这样使每一专题组诊断的目标明确，便于发挥集体优势。

第四，其他准备工作。包括办公地点、食宿安排和必要的办公用品等，应逐项落实就绪。

被诊断咨询企业的准备工作

被诊断的企业在正式诊断活动开始前也必须做好各项准备工作。包括：

确定企业参加诊断活动的人员，以配合诊断小组的工作；

安排有关人员协助诊断小组搜集企业经营管理的有关资料及情况介绍；

进行企业内部的诊断咨询动员，使企业各部门积极配合诊断工作的进行。

企业领导和有关管理人员要对诊断小组的工作成果进行验收和审定。

安排有关部门负责接待任务，为诊断小组提供应有的工作条件和食宿安排。

3 初步调查

初步调查是指正式诊断开始前进行的前期调查。这是预备诊断阶段的最后一步，主要目的是进行摸底调查，熟悉企业的人员、机构设置、经营的范围、规模、工作秩序、外围环境等基本情况，为正式诊断做好准备。

(1)初步调查的内容

初步调查的内容包括：

企业基本情况调查。这部分内容主要由被诊断企业提供，包括：人员、机构、营销情况及经营目标等。

企业环境的调查。主要调查企业的经济和社会环境对企业的影响。

企业经营现状的调查。主要调查企业的市场地位、信誉、服务质量、货源及销路、企业内部规章制度、经济核算方式、管理体制等。

④对被诊断企业有关领导的询问调查。主要了解领导者的任职时间、学历、经历、工作任务、职责范围和权限、工作执行情况、工作中的困难和问题、对解决问题的想法及要求等。

⑤对职工情况的调查。了解职工对企业的看法、希望、要求及对问题的分析，掌握职工的思想动态。

⑥对企业发展情况的调查。主要调查企业经营特点、经营范围、经营规模、企业战略优势、市场状况、经营业务水平等方面的前景及发展前途。

⑦对企业经营情况的现场调查诊断。人员通过现场参观，对参观企业经营的购、销、调、存各环节逐一认真观察并记录下观察发现的问题，以备专题调查时进行解剖分析。

(2) 初步调查的方法

①召开情况介绍会。一般由企业领导和有关部门的负责同志向诊断人员介绍企业概况。诊断小组全体成员应参加会议与企业有关人员见面相互介绍建立联系以便诊断活动的正式开展。

现场调查。通过现场调查直接观察企业现实经营活动的能力和水平 观察存在的管理漏洞 为今后深入调查提供线索。

与企业领导或有关人员面谈。谈话方式可以是个别面谈 也可以是座谈会形式。通过面谈 听取企业领导对企业经营管理水平的评价，了解企业经营管理的概况和问题 并听取企业有关人员对这些问题的看法和对解决问题的要求。谈话前要首先确定谈话对象 内容和时间安排 谈话前要拟定谈话的提纲 所交谈的问题要确切 谈话的气氛应尽量轻松。

民意调查。民意调查主要是针对企业职工进行的 可以

是口头调查 也可以是书面调查 可以是当面调查 也可以是问卷调查或发放《职工意见调查表》。主要调查职工对企业管理的现状、问题的看法 对企业发展的愿望及要求。一般采用抽样调查方式，调查的人数约占职工总人数的 5—20%。调查对象应包括各部门、各方面、各类型的人员 调查结果由诊断小组进行分类统计，以供正式诊断过程中进行综合分析使用。

4 正式调查

正式调查是在预备诊断告一段落后开始的正式诊断的第一步 是对企业经营活动进行深入研究 详细诊断咨询的重要环节。

(1) 正式调查的类型

正式调查包括综合调查和专题调查两类。综合调查的任务是摸清企业的素质和基础管理情况 全面了解企业各级管理职能的发挥和存在问题。而专题调查 则是对选定的课题进行深入的测定和分析，真正查清产生问题的原因。

综合调查。综合调查是按照综合治理的要求 对企业经营管理进行全面调查的一个重要步骤。综合调查的要点是：

- 企业环境调查。商业企业经营活动要受企业外部环境和内部条件的制约。首先要调查企业外部环境 包括国家的政治形势 经济发展的规模、速度、实力 宏观经济政策 市场供求状况；同行业间竞争状态；居民购买力水平及消费结构等。同时 要对企业自身的经营能力和人、财、物技术状况进行调查，了解企业内部条件与外部环境的平衡。

- 空间布局调查。调查企业营业地点选择；企业店面设计 企业内部营业场地 存货场地 服务设施状况。调查店内空间的合理利用状况、货位摆布、营业面积与商品销售额、顾客

流量和密度的比例关系。调查营业场所、辅助业务场所、行政办公场所和生活设施场所状况。调查企业仓库设计与物质设备状况。

- 业务流程调查。调查企业商品购、销、调、存经营活动情况，包括经营类型、经营业务量、企业经营能力和对环境的适应能力；调查货源保证程度、商品适销率；调查企业服务质量情况、劳动效率状况；调查企业各项经济指标完成情况及企业经营的安全性、收益性。

- 设备利用状况调查。要调查企业设备的使用状况、完好率及管理、维修、保养情况。

- 财务状况调查。包括资金的筹集、运用及经营收益分配状况的调查。

- 企业组织结构、人员配备情况调查。主要调查企业组织机构的建制、组织机构中全体人员确定职位、各自的职责、彼此信息交流及工作协调状况；调查企业的组织目标、总目标的分解、实施状况及组织中人与事的结合是否合理。

- 企业的规章制度、领导体制调查。企业管理的各项制度是在一定社会经济条件下形成的，企业必须遵守的工作规程和准则。其中，领导制度是商业企业管理的基本制度，基本内容是：经理负责制，同时建立职工民主管理制度和经济责任制。企业的领导体制是否完善、各项制度是否健全、规章制度是否落实到企业经营的各环节，对人、财、物的管理是否都有章可循，这些都直接关系到企业的生存和发展，是综合调查阶段应重点调查的内容之一。

- 企业领导隶属关系和社会关系调查。企业作为整个社