

第一章 现代企业经营诊断概述

第一节 现代企业经营诊断一般知识

一、企业经营诊断的概念和性质

(一) 企业经营诊断的概念

企业经营诊断,是由具有丰富经营管理知识和经验的专家,深入到企业的具体经营活动中,与企业经营管理人员紧密配合,运用科学方法,找出企业经营活动存在的主要问题,进行定量或确有论据的定性分析,查明产生问题的原因,提出切实可行的改进方案,进而指导方案的实施,以提高企业经营效益的服务性活动。

由以上定义可知,企业经营诊断是一门理论与实际紧密结合的,操作性较强的应用科学。它以企业的全部经营过程为研究对象,在具体分析企业经营活动的基础上,揭示企业经营中存在的各种问题,并提出对其改进的诊断方案。

企业经营诊断过程是综合运用各学科科学成就的过程。这些学科包括管理学、统计学、市场学、经济数学、运筹学、系统工程、价值工程以及信息专题研究等。企业经营诊断的目标不仅告诉人们许多经济知识,揭示了被大量复杂现象所掩盖的,造成企业经济效益不佳的客观原因,并且明确地提出科学的改善意见,以求得企业的经营效益最大化。

（二）企业经营诊断与传统咨询的区别

为了更明确地认识现代企业经营诊断，下面我们将其与传统的咨询加以区别比较：

1. 企业经营诊断是在“企业咨询”活动基础上发展起来的。20世纪50年代，企业经营诊断从繁杂的咨询服务中分离出来，成为一种有组织的，对企业经营活动进行全面诊断，提出改进方案，并负责指导其实现方案的企业诊断制度。而咨询公司只是帮助企业论证或提出解决问题的方案，却没有帮助企业实现这个方案的责任。

2. 传统咨询人员，一般都隶属于某个领导集团。这种组织形式使咨询人员便于领悟领导意图，容易在一定的范围内凭借领导权力获得所需的信息和资料，然而这种组织形式也难免造成在咨询过程中看领导的脸色办事，违心地去论证领导者观点的“正确性”。按长官意志办事会使咨询的科学性、客观性和正确性受到严重影响。而企业经营诊断，可分为纯营业性的或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经营诊断制度。它是一种专业性很强的工作，是一个发现问题，寻求不断发展的过程，是一种负责的、有计划的、有目的的活动。因此企业经营诊断具有高度的科学性、综合性和独立性的特点。

（三）企业经营诊断的任务

企业经营诊断的任务，一般包括以下三部分内容：

1. 对企业经营状况进行调查研究。通过调查研究找出企业在经营过程中存在的问题及其产生的主要原因。

2. 提出改善企业经营的具体方案。既包括制定规划和选择目标，又包括实现规划的要求，达到目标应采取的主要措施。

3. 指导企业实施诊断方案。诊断专家有责任指导企业经营管理人员有计划、有步骤地实施改进方案，以达到预期目标。

（四）企业经营诊断的本质

1. 企业经营诊断是一种管理性工作，是为改善企业经营服务的。这种管理性服务具有独立性，它并不是带着某个人给予的命令到客户中去，也不是人云亦云地附和某人的意志，而是独立地开展工作，提出独立的见解。

2. 企业经营诊断具有参谋性。诊断者的职责是向企业提出高质量的诊断意见，并说服企业接受它。但诊断意见只是一种参谋性的，它既没有决策权也没有执行决策的指挥权，不能硬性要求企业领导必须接受。为了让企业决策层正确地采纳诊断意见，较好的办法是让企业经营管理者充分了解诊断意见的科学性和实用性，并且要注意方式方法，以利于企业经营决策层理解。

3. 企业经营诊断的科学性。诊断业作为新兴的知识密集型产业，它是综合运用多种专业知识来解决实际问题的。诊断工作必须依据科学程序，利用科学方法来进行。企业经营诊断工作过程既是利用已有科学知识分析企业经营具体问题的过程，又是科学知识再发展、再发现的过程。

4. 企业经营诊断的创造性。诊断是一种富有创造性的服务活动。这是因为诊断对象十分复杂，任何一个企业的经营活动都具有各自的特色。因此，经营诊断人员必须灵活运用经营管理知识，把经营管理的一般原理、方法和诊断对象的具体情况紧密结合起来，才能提出切实可行的，改善企业经营状况的方案。没有这种创造性活动，诊断工作就无法取得良好效果。

企业经营诊断的实用性。经营诊断是一项经营理论

经营实践密切结合的活动，因此特别强调诊断建议的实践性、可行性、实用性，通过诊断提出切实可行、行之有效的最佳方案。诊断不是纸上谈兵，更不是闭门造车。诊断人员必须深入实际亲自调查研究，认真分析各种资料，经过严谨而系统的调研活动，才能提出有价值的诊断意见。

二、国外企业经营诊断发展概况

国外企业经营诊断的发展过程，大体上经历了三个阶段。

（一）萌芽阶段

企业经营诊断最早以企业咨询的形式起源于英国，在 19 世纪 90 年代英国建筑师约翰·斯梅顿组织了一个“土木工程协会”，独立承担从土木工程中分离出来的技术咨询服务工作，这就是最初的诊断业。美国开展诊断工作也比较早，发展比较快。在 20 世纪初就有了诊断业。到 1975 年诊断性的公司已达 5 300 多家，从业人员达 10 万多人。1916 年日本的上野阳一在东京“狮牌”牙粉厂进行了改善流水线作业方式的指导工作，这是亚洲企业诊断的萌芽。后来这种企业诊断逐渐活跃起来。在 1919 年，上野阳一在东京成立了日本产业效率研究所。同时期日本第一所市场研究所“大坂府立产业效率研究所”由日本大坂府设置成立。这个研究所以该所所辖的中小企业为对象，成为了根据中小企业经营诊断制度来进行公共诊断的诊断执行机关。随着世界经济的发展，企业经营诊断相继传到了英、法、德等国家。由于企业经营诊断能够给企业带来显著的经济效益，自愿要求进行诊断的企业日益增多，由此推动了企业经营诊断向更广阔的领域发展。

（二）全面诊断阶段

这一阶段大体发生于 20 世纪 50 年代至 60 年代。二次世界大战后，特别是从 50 年代起，世界上几个发达国家先后进

入了经济迅猛发展的新时期。随着科学技术的不断发展，发达国家之间的竞争，尤其是争夺市场的竞争加剧；发展中国家也在寻求摆脱依赖、富国强民的途径。在这种情况下，对企业有关项目的可行性分析，对筹资渠道、方式的研究，对投资偿还、稀缺资源的合理配置、经营方式的选择、市场调查及预测等都需要详尽地提供指导性服务，这就产生了对企业的全面诊断。这一阶段的主要特点是：

1. 企业诊断的重点是经营管理总体，即从单纯的部门研究，从改善某些单项生产的经营细节，转向重视整顿组织和企业经营总体的改善，从对企业个别方面的基础性诊断，转入以经营管理为中心的企业总体诊断。

2. 企业诊断的主要内容和目的，是为了建立企业科学管理体系，推广现代管理方法。

3. 企业诊断范围扩大。在第一个阶段，受诊对象主要是个别企业和企业内部个别部门。而这一阶段已扩展到整个企业，从对中小企业诊断发展到对大企业诊断、产地诊断、工业区的诊断、系列企业的诊断，以至发展到商店诊断、商业街诊断、商业区诊断等。

4. 建立诊断机构，重视培养专业人才。在诊断的萌芽阶段，担任诊断的机构主要是政府产业管理部门和管理研究部门，诊断人员也是兼职的。随着诊断业的普及和发展，企业诊断机构日益健全、完善，成为企业集团的“智慧库”“头脑企业”。如美国的兰德公司、日本的野村研究所、英国伦敦战略研究所等等，都在世界上享有很高声誉。如今，企业诊断机构已遍布全世界。据 70 年代统计，当时全世界有 7 500 多个诊断机构，到 1986 年 9 月新西兰国际咨询工程师联盟会成立时，45 个成员国的诊断咨询机构已达 2.6 万家，从业人员达 23.7

万人。

（三）经营诊断阶段

70年代以后，企业诊断的重点由一般的全面诊断阶段转向以企业经营为中心的诊断阶段。这一阶段的企业诊断有以下特点：

1. 以企业的经营活动为中心 着重于企业的经营战略、经营方针、经营计划、经营管理者能力及潜在的素质以及企业的经营管理组织的诊断。不仅强调企业目前的具体营运活动，而且着眼于企业的长期规划，着眼于如何解决好与现状相联系的未来发展方向和目标等问题。

2. 诊断技法日益丰富。在诊断技术中运用了宏观经济模式、长期经济预测和长远规划等方法。

三、我国企业经营诊断发展概况

我国企业经营诊断起步较晚，进入80年代才逐渐发展起来。过去由于管理体制方面的原因，不重视科学管理、科学决策问题，严重影响了我国企业诊断业的发展。党的十一届三中全会以后，为适应领导工作科学化、现代化的需要，我国的诊断业与过去相比，有了突破性的进展。随着我国经济体制和科技管理体制改革的深入发展，在不断提高经济效益的前提下，无论是企业革新改造等课题的解决，还是城市总体规划、重大技术引进项目的决定，新建工程和新建企业经营战略方针的制定等等，都需要广泛征询科技专家的意见和建议。决策科学化日益引起企事业单位的重视，诊断工作已成为现代企业决策体系的重要组成部分。随着管理科学化、现代化的推进，诊断咨询业得到了发展。近几年来，各种各样的诊断咨询机构纷纷建立起来，“诊断热”的趋势方兴未艾。

我国企业界采取“派出去，请进来”的方法，从1980年到

1981 年从日本引进了“企业经营诊断”。当时由中国企业管理协会先后组织了几批日本诊断专家来我国举办诊断人员培训班，介绍了企业经营管理诊断的步骤和方法，并在一些企业进行了诊断示范活动。1982 年中国企业管理协会和各省市协会先后设置了诊断咨询部，以推动企业诊断的发展。1982 年至 1984 年，我国开展了对诊断人员的培训，组织了一批诊断人员开展企业诊断活动。在“以我为主 博采众长 融合提炼 自成一家”方针指导下广泛地吸收了日本、英国、原西德等企业经营诊断的优点，结合我国国情，探索了我国诊断咨询的程序、方法和规律，研究了企业整顿及推广现代企业诊断咨询的特点和方法。1984 年国家经委和财政部联合发文，确定了诊断收取费用的办法。1985 年在抚顺市召开了第五届诊断咨询会议，提出了进一步提高诊断质量 树立信誉 低收费、高效益的经营思想。经济体制改革更深层次的进行，推动了我国诊断业的蓬勃发展。截至 1987 年底，我国已建立了企业诊断咨询公司 24 个 诊断咨询企业 664 个 培训了专职、兼职诊断咨询人员 1 900 余人 业余诊断咨询人员几十万人。几年来 尽管我国企业诊断业发展较快，但与国外发达国家相比较还十分落后 特别是诊断技巧和方法 还有待进一步提高。

第二节 企业经营诊断类型与推程序

一、企业经营诊断类型

企业经营诊断着眼于帮助企业改善经营活动，提高经济效益。根据不同的划分依据，可以将企业经营诊断划分为不同的类型。大体分类如图 1-1 所示。

(一) 根据诊断面可以划分为全面诊断和专题诊断

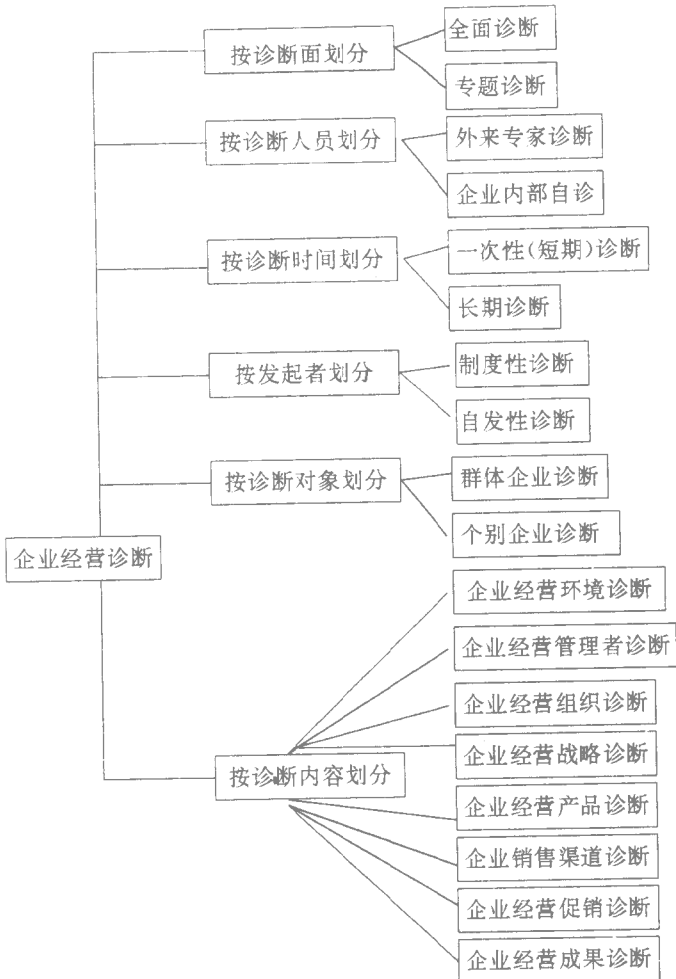


图 1-1 企业经营诊断分类图

全面诊断，是指对企业经营活动的整个过程进行全面的

综合性调查研究，在此基础上按轻重缓急为企业列出需要解决的问题，找出其病症所在，并分析产生病症的原因，向企业提出改善意见，帮助企业具体落实改进方案。

专题诊断，是指针对企业提出的特定经营问题或与企业商定的主要问题进行的诊断。如提高经营管理组织的效率，制定切合企业实情的经营战略，使经营方针明确化，使经营管理者成为优秀的理财家等方面的诊断。

对接受诊断的企业是采取全面诊断还是专题诊断，必须根据企业经营方面存在问题的多少和严重程度，以及企业领导的愿望和要求协商解决。一般来说，大企业多采用专题诊断，中小企业采用全面诊断较多；基础管理工作搞得好的企业采用专题诊断较多，而基础管理工作较差的企业可先进行全面诊断，以便通过综合治理，全面提高企业的经营管理水平；一次性（短期）诊断也较多采用专题诊断，而长期诊断的首次诊断则宜用全面诊断。此外，诊断费用的多少和企业支付能力也是选择诊断类型的依据。

（二 根据诊断人员不同可划分为外来专家诊断和企业内部自诊

外来专家诊断，是指企业在经营过程中遇到难以解决的问题，企业内部无法解决时，向诊断机构提出申请，邀请诊断专家来企业诊断。对大部分中小企业来说，邀请诊断专家来企业诊断，并与企业内部有关部门密切配合，效果要比企业内部自诊好。这是因为：

1. 中小企业的经营管理水平一般较低，难以适应多变的市场需求，需要外界力量的扶持。即使是一些业务能力较强的企业领导，因终年忙于事务，以及他们所处地位的局限性，对于不断发展的现代经营管理技术，不能很好地研究、应用，同

时由于企业经营难度越来越大，有必要在经营技术上取得外部顾问的帮助。

2. 本企业领导对本企业内的经营问题常常会熟视无睹，即使了解症状，也往往对病症的严重性及其症结所在缺乏足够的认识。这就是所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”的缘故。而具有丰富经营管理经验的诊断专家，则没有框框限制，容易看出问题，找准原因。

3. 企业内的工作人员，即使能力很强，因受到本企业传统做法和习惯势力、人际关系等影响，往往不能公正、客观地看问题，而邀请的诊断专家，站在第三者的角度，根据科学测定的数据发表意见，易于被受诊企业中存在问题的科室、车间或当事人接纳，有利于改善企业经营现状，较快地解决经营上有争议的问题。

企业内部自诊，就是组织本企业人员进行诊断。其特点：一是保密性好，确保企业内部情报不外泄；二是机动灵活，何时进行以及时间长短都由自己灵活掌握，节约开支，不必另付诊断费用。自我诊断大多采用专题诊断，用于解决自己力所能及的问题。其缺点是，看问题容易带有偏见或局限性。国外有许多企业开展企业内部自诊。如日本，有的企业编有专门的“中小企业自我诊断提纲”。在一些大企业，由于诊断咨询力量雄厚以及出于严格保密的要求，开展自诊的情况更多一些。

（三）根据诊断时间可划分为一次性、短期、长期诊断

一次性、短期诊断是指诊断期限较短，一般为期一个月、半个月、一个星期甚至只有一天。一次性诊断大多是为解决特定问题而进行的专题诊断。

长期诊断，是指诊断机构对企业连续进行一年甚至更长

时间的诊断。在这种情况下，诊断机构对企业是一种长期指导的关系。在此期间，诊断机构每隔一段时间都要对企业进行一次诊断，平时则经常保持联系，定期或不定期地到企业进行回访和座谈，使“诊断”同时起到“治病”和“保健”这两个作用。长期诊断的主要优点是：可以从提高企业经营素质和加强管理的基础工作着手，有计划、有步骤地推行现代化经营，系统地提示各个阶段的改善方案，以实现企业的长期经营目标。这种诊断项目的负责人一般不更换，以利于逐渐熟悉企业情况，不断积累受诊企业的经营资料与同行业的经营管理信息。国外的专职经营管理诊断公司，为了稳定服务对象，提高诊断服务质量，正越来越多地采取长期诊断的方式。不少集团公司都聘有自己的“长期顾问”。如美国著名的管理学家哈罗德·孔茨就被一些大公司聘为长期顾问。

（四）根据发起者可划分为制度性诊断和自发性诊断

制度性诊断是主管企业的上级机关（包括本行业的主管部门、标准局、审计部门、质量检验部门、财税部门等）对下属企业进行定期或不定期的免费诊断。这种方式的诊断体现了上级部门对下属企业所进行的督促、检查、帮助和指导。例如，帮助亏损企业改善经营状况，实现扭亏增盈等。此外，一些利害关系者（例如企业的交易方、银行信贷部门、协作企业等），为了确保自己的利益，而对企业进行的诊断，也称之为制度性经营诊断。

自发性诊断是指企业根据自己经营的需要，主动向诊断部门提出申请，邀请诊断专家来企业就企业的经营状况进行诊断。当企业决策层遇到难度较大的问题，因各种原因而感到难以解决时，或企业决策层意见相异、看法不一，难以决断的时候，往往自动地申请这种诊断。

（五 根据诊断企业的个数可以划分为群体企业经营诊断和个别企业经营诊断

群体企业经营诊断，是指对有紧密关系的多个企业的经营状况进行诊断。这些企业也许是处于同一地理范围内的企业；处于同行业带有竞争性企业或业务联系紧密的企业等。

个别企业经营诊断，即对单个企业经营活动所进行的诊断。目前，我国所开展的企业经营诊断，大多属于这一类型。

二、企业经营诊断的推程序

现代企业经营诊断必须遵循一定的科学程序，一般可划分为五个阶段：第一阶段为确定诊断课题。包括：提出诊断申请、诊断机构预备调查、确定诊断课题、制定诊断计划、签订诊断协议等几个环节。第二阶段为调查研究阶段。包括：组建诊断小组、搜集材料、深入调查、材料初步分析等几个环节。第三阶段为诊断方案论证。包括提出改进方案、方案评价论证、征求诊断对象意见等环节。第四阶段为撰写诊断报告阶段。包括：撰写综合诊断报告和专题诊断报告、诊断报告发表等环节。第五阶段为帮助实施诊断方案阶段。包括：诊断答疑、帮助实施与培训骨干、收集反馈信息与回访诊断指导等环节。上述五个阶段在时间上有相继性和连续性的特点，但是，每一阶段的划分在绝大多数情况下是权宜性的，当企业的实际经营问题在限定的范围内进行必要的诊断时，它的程序并不是千篇一律的，有时出于追查问题的需要，诊断程序要逆向进行。这里估且按照上述五个阶段的一般程序分别予以说明。

（一 确定诊断课题

诊断之初受诊企业首先要提出经营诊断申请。

1. 提出经营诊断申请。在诊断申请书中要说明受诊企业的基本情况、要求诊断的问题以及对诊断的目的要求等。被诊

企业负责人填写的诊断申请书的格式大体如表 1-1 和表 1-2 所示。

表 1-1 工业企业经营诊断申请书

基本情况	企业名称	地址		职工人数									
	隶属关系	所有制		定额流动资金(A年)		核定数 实际占用额							
	创建时期	主要负责人		固定资产		原值 净值							
	主要产品名称	全年总产值	(按1980年价)		全年净产值		全年销售总额						
			(按现价)				全年实现利润						
职工情况	文化程度		技术力量			领导配备		政治素质	工人平均技术等级				
	大学	中专	高中	工程师	助工	技术员	高层	中层	基层	党员	团员	工人年均收入(含奖金、津贴及其他)	
	男											一线生产人员数(包括一线技术人员与管理人)	
	女											非一线生产人员	
	合计												
	平均年龄												备注
		设备种类	A类		B类		C类		占地总面积				
设备与建筑面积情况		1993年	1994年	1993年	1994年	1993年	1994年						
	台数							生产用建筑面积					
	全年计划总台数							非生产用建筑面积					
	全年实现总台数							备注					
	完好率							备注					
	利用率							备注					
	故障停台率							备注					
	万元产值维修率							备注					

续表

主要经营商品目录				
企业存在主要问题				
要求诊断的课题				
对诊断组的其他要求				
本企业是否经过诊断		何时		诊断课题
希望何时诊断				
诊断部门的意见与安排				
联系人姓名、职务、电话				

2. 预备调查。受诊企业在诊断组进入本企业前要做好三方面的准备工作：资料准备、组织准备和后勤安排准备。

(1) 资料准备。受诊企业在申请诊断或接到诊断通知时，要做好有关方面的资料准备工作，并作为诊断申请书的必要附件，提交给诊断机关。准备的资料主要有企业经营状况、企业经营管理组织状况等。

(2) 组织准备。确定本企业参加诊断活动的人员（一般由企业经理或副经理负责，并抽调一部分中层管理人员参加）。

(3) 后勤安排准备。受诊企业要为诊断组安排好后勤工作，如办公用品、办公地点、食宿等。

3. 确定诊断课题。诊断组要把企业经营中存在的最关键和最迫切需要解决的问题作为诊断的重点，设立正式的诊断目标，选定诊断课题。诊断组确定诊断课题的方法一般有两种：一种是归纳法，即了解现状，找出问题产生的原因，确定经营诊断目标；另一种是演绎法，其基本思路是根据企业的发展目标来衡量企业现状，即企业发展目标，企业经营现状，企业诊断课题。

五、验收、评价方式：

诊断报告达到本合同第一项所列要求采用的方式验收，由委托方 甲方 出具诊断项目验收证明。

评价方法：

六、报酬及其支付方式：

(一) 本项目报酬(诊断经费)：元。

顾问方进行调查研究、分析论证、指导实施的经费为元 由 方负担(此项经费如包含在诊断经费中则不再单列)

(二) 支付方式 采用以下第 种方式)：

一次总付： 元 时间：

分期支付： 元 时间：

元 时间：

其他方式：

七、违约金或者损失赔偿额的计算：

(一) 违反本合同第 条约定， 方应当承担违约责任，承担方式和违约金额如下：

(二) 违反本合同第 条约定， 方应当承担违约责任，承担方式和违约金额如下：

八、争议的解决办法：

在合同履行过程中发生争议 双方应当协商解决 也可以请求 进行调解。

双方不愿协商、调解解决或者协商、调解不成的 双方商