

# 企业诊断初析

方 汉 仑

企业诊断就是运用科学的方法，在调查分析的基础上，找出企业经营管理中存在的问题，提出具体改善措施并指导其实行的一种有效方法。企业诊断对现代社会的企业管理具有重要作用。本文拟就企业诊断的意义、内容和方法等问题作些探讨。

## 一、企业诊断的意义

(1) 企业诊断有利于提高企业经营管理水平，加速推行现代化管理制度。早在50年代，日本引进了美国的企业咨询手段，对当时日本面临困难的企业，借助于企业诊断，以“科学管理”为尺度，诊查企业的经营管理制度，人、财、物的使用定额和经营者的能力等；对诊查出的问题，以“科学管理”的理论为指导，提出改善企业经营管理方面的建议，从而较快地提高了企业的科学管理水平。日本生产性本部是专门从事企业诊断的机构之一，它从1955年成立以来到1980年为止，所组织的诊断活动达2500余件，对日本企业管理水平的提高产生极大的作用。

(2) 企业诊断有利于提高企业的经济效益。提高企业经济效益必须正确处理收益与发展的关系，必须保证企业有稳定提高的劳动生产率。而企业的经营诊断正是解决这一问题的有力手段。

(3) 企业诊断有利于不断改善企业的素质。企业诊断的作用除了给企业诊治“病情”之外，更重要的是从根本上改善企业的素质。企业素质的提高标志着企业从整体上迈上一个新的台阶，这是解决企业问题的关键。经常性地企业进行企业诊断，可以促使经营管理制度的调整和健全，提高企业经营者的现代管理知识水平和能力，有利于改善企业的素质，加强企业对环境变动的应变能力。

此外，企业诊断还可提高交易对方或金融机构对企业的信任，增加企业职工的信心。

## 二、企业诊断的内容

按照不同的划分标准，可以有很多的企业诊断内容。如从诊断主体的角度出发，可分为自身诊断和他人诊断；根据诊断的性质，又可分普通诊断和特殊诊断。在此，我们按企业经营界限来区分，则有企业的外部诊断和内部诊断。

### (1) 外部诊断。

外部诊断(或称外部环境诊断)是企业必不可少的一项工作。企业生存于一个开放系统中，企业的经营活动是在动态世界中进行的，受到周围许多环境因素的影响和制约，企业要求得生存和发展，当然必须了解它所处的环境，并对这些因素作出恰当的反映。下面四种环境因素是企业面临的最基本问题，也是企业诊断时应首先注意的方面。第一，自然物质环境。自然物质环境是由企业经营所需的一切自然物质资源组成的，包括气、水、能源、矿产等。对此，企业必须预测资源的使用量和使用期限，注意资源对企业生存发展的影响。例如，70年代的石油危机使世界石油价格上涨，就是因为不可再生的石油使用过量，从而使许多依赖于石油的企业不能正常开工。而美国企业大量进口石油的原因就是因为它没有找到石油资源的代用品。第二，政治法律环境。政治法律环境的大部分是由法律和法令组成的，这些法律和法令是政府用来调控企业经营活动的工具。立法的主要内容是维护市场竞争原则。一个企业的经营者如不掌握了解政治法律，难免在追逐利润的过程中触犯法律，遭致惩罚，而受到经济损失。因此，企业必须在国家法律、法令许可范围内从事生产经营活动，维护市场竞争。第三，社会文化环境。企业的社会文化环境是由社会中每个人的观点、态度、习惯和行为组成的。企业是在社会中从事经营活动的。因此，企业的各项目标都要适应社会价值观念和社会准则的要求。如提高消费品的可靠性和安全性，可使人们产生对企业的信任感和依赖感。又如社会公众舆论要求企业在承担社会责任中起积极作用，认真解决废气、废水、噪音等的污染问题。此外，还要为社会提供更多的机会，解决待业等问题。所有这些要求都是随着社会价值观念和准则的不断变化而提出来的，因此，它们对企业的决策和发展会产生一定影响。第四，经济环境。企业经营的经济环境是企业发展的重要影响因素，一般可分为宏观经济环境和微观经济环境。宏观经济环境是指国家经济的整个状况。就企业发展而言，了解国家的经济状况，掌握国家的经济、产业政策，知晓宏观经济学的基本知识，显然是十分有利的。微观经济环境是要求经营者关

心行业和企业内部所发生的事情,它涉及到诸如产品和服务的生产成本、消费者需求、定价等问题。掌握企业的微观经济环境可以使企业寻求利于本企业发展的方向,并且充分保持生产经营的积极性和主动性。

一个成功的企业,必须能够认识其周围的总体环境和具体环境,了解其可能产生的变化,着重分析那些对企业影响较大、较为重要的因素,以求得生存发展。

## (2) 内部诊断。

企业内部诊断涉及企业内各部门的所有方面,包括销售、生产、财务、组织和人事等内容。第一,销售诊断。销售在企业整个生产经营过程中显得特别重要。产品再好,如果不设法推销出去,那就产生不了任何效益。要想有效地开展销售活动,必须具备四个条件。首先是要有通畅的销售渠道;其次是要制定完整的、无懈可击的销售计划;再次是能有效地从事销售活动;最后是要不断分析销售成绩,不断地完善今后的销售活动。针对上述四个条件,产生一系列关于销售诊断的问题。在对销售渠道的调查过程中,必须对市场结构、经营品种和顾客心理等问题进行研究,从而及时掌握应采取何种渠道去有效地推销产品。无懈可击的销售计划是销售诊断的又一重要环节。一个完善的销售计划必须包括很多内容,其中包括有效的宣传(广告),对商店经营加以指导,制定经营指南,举行实地表演等非常规性手段。对具体销售活动的诊断,包括对销售方法、销售速度、所采取的销售措施等进行调查研究,总结出有益的销售活动的经验。最后,还必须评价分析企业的销售成绩。通过评价企业和个人的成绩,诊断评价所采取的标准是否合适以及采取何种指标来评价销售成绩。总之,在销售的整个过程,每个阶段都有相应的诊断手段,各阶段相互联系,构成了企业销售诊断的全部内容。第二,生产诊断。生产诊断包括三个方面的诊断,具体而言,就是生产条件的诊断、生产计划的诊断、生产管理技术的诊断。生产条件的诊断包括诸多内容,如设备能力的检查、劳动力的检查、生产布局、工作环境、技术标准、作业标准等企业基础性工作的调查诊断。生产条件是企业活动运转的最重要环节,企业各部门的一切活动都是服务于生产的。因此,重视生产条件的诊断也是企业的工作着重点。生产计划的诊断包括产量计划、生产程序和计划、日程安排计划、成本结算计划、购买计划、订货计划、设备计划、辅助设备计划和教育训练计划的调

查诊断。其中要强调的是产量计划的调查诊断。产量计划是根据销售量、工艺能力(设备和人员)、资金限额等因素决定。教育训练计划主要是针对新参加工作的人员是否需要训练,训练要达到何种要求等等制定。生产管理技术的诊断是指质量管理、设计管理、产量管理、程序管理、日程管理、购货管理、订货管理、库存管理、设备管理、辅助设备管理和教育训练管理的调查诊断,这些管理的诊断是使生产过程顺利进行的重要条件。第三,财务诊断。企业生产经营的效果需用财务指标来评价。因此,财务诊断是不可缺少的内部诊断内容。从时间上划分,财务问题可分为研究过去资金的流通情况和未来资金流通情况两类。由于企业的重点是着眼于未来,因此应把研究未来资金流通情况的企业财务诊断列为重点内容,其中包括编制预算、成本估算和项目核算等。预算的财务诊断包括是否制定了预算,是用何种方法编制的预算,审查预算以及预算的修定等等。在成本估算的诊断方面,应掌握是否实施了成本估算,成本估算是否使用了固定费用和变动费用这些概念,成本估算在哪个阶段实施,多长时间修改一次成本估算数据,是否核实了估算成本和实绩成本等。核算的财务诊断包括有无对项目计划进行核算的机构,如果考虑到资金收入能力,其判断标准是什么,在进行核算时,是否同时考虑筹措资金问题,筹措资金的方式以及筹措资金计划的期限等。第四,组织诊断。组织诊断的目的是为了通过对企业组织结构、企业信息结构、企业行为准则的调查,认清企业的组织性质,提高组织的机能。组织机构的调查诊断,首先要了解企业的组织体系,包括组织序列、指挥系统。此外,还包括从企业内部标准化角度出发制定的规定以及实施和检查等。信息工作是企业管理的基础工作之一,建立一个完善的信息搜集、分析系统对企业的决策科学化及日常的科学管理都有重要的意义。企业信息机构调查诊断的主要内容有,要收集何种信息,通过何种途径获取,经过处理加工的信息应有哪些,是否意识到利用非正式途径获取信息等。企业行为准则的调查诊断,应了解的内容是企业的应变能力,处理问题的灵活性,对面临问题的处理态度,评价企业效益的准则的确定以及对社会产生的作用等。第五,人事诊断。对企业的人事管理诊断,如果从企业的角度来看,一般职工从进厂到离厂大致分为五个阶段:一是录用;二是教育训练;三是调换工作;四是评价业绩和能力;五是退休或辞退。从职工的角度出发,则是关心工资、晋级、

工作时间、安全、福利等。企业在此期间调动职工的工作积极性的方法有：劳动纪律、赏罚、人事协商、提议制度、参与经营等。因此在调查诊断人事管理问题时，应从上面所述内容入手。录用的调查是看企业长期的人员计划，根据人员计划制定的录用计划、录用方法等。对教育训练的调查，则看有无教育训练计划，哪些人是教育训练的对象，教育训练的方式方法和时间，检查教育训练效果的标准等。调换工作的调查则有，是否将各工作岗位所需标准能力和标准性排列成表，职工技术能力调查，安排或调换工作的标准等。评价职工成绩和能力的调查内容，主要看评价工作成绩的数量标准是否完备，用什么单位标准评价工作成绩，评价企业参谋部门工作成绩的标准，评价个人的标准，负责制定并修改评价工作成绩制度等。在辞退职工的人事方面的调查应注重：是否对辞职情况做了统计，有无建立顾问询问辞职理由的制度，辞退的规定是否违反法律等。

### 三、企业诊断的原则和方法

为了搞好企业的诊断工作，必须坚持下列原则：

(1) 自愿申请。企业诊断要面向企业，但必须坚持企业自愿。只有企业提出申请，诊断机构才能接受委托并有效地实施。

(2) 现场调查。经营顾问必须亲临现场、亲自调查，测试和分析各种数据，不能轻信某些汇报和介绍，只有掌握第一手材料，才能做出切合实际的结论。

(3) 重点明确。企业诊断的课题要有重点，不能模糊不清。选定课题时，要进行比较分析，注意各课题的内在关联性。

(4) 立场客观。经营顾问对诊断课题要坚守客观立场，不能为企业内外各利害关系所干扰。

(5) 内涵为主。要通过企业诊断改善企业经营素质，使企业适应环境的变化，达到改变现状的目的。其具体手段应立足于企业现有的人、财、物等条件进行挖潜、革新。

(6) 全面协调。企业和人体一样，各个部分、各种机能和各种活动都必须协调。尽管企业诊断有销售、生产或人事等专题诊断，但这种局部诊断必须与全局协调起来。

(7) 注重效益。企业诊断必须时间短，见效快，以收到经济效益为重要原则。

(8) 结合培训。企业诊断的中心目的，在于提高企业的经营管理水平，而诊断与培训相结合正是提高企业领导干部经营管理能力的有效措施。

(9) 依靠职工。经营顾问从拟定方案到指导执行，必须始终依靠全体职工。

(10) 展望未来。企业诊断必须在分析过去和现在经营状况的基础上，通过数据展示出企业未来的发展趋势。

企业诊断的方法通常分为两类：调查方法和分析方法。

(1) 调查方法。诊断者为了要掌握第一手材料，掌握被诊断企业经营现状和存在的问题，必须进行深入的调查研究，经常采用的方法有情况介绍法、现场参观调查法、座谈会、个别交谈法和报表资料汇总法等。

(2) 在调查、搜集大量资料的基础上，诊断者分析被诊断企业存在的问题及其原因，以提出改善方向和改善建议。进行这项工作的主要方法有：一是数据分析法，包括简易分析、企业成果综合分析、业务效率分析、比较分析、经营目标分析等。二是业务分析法：包括工序分析、瞬时观测、工作手段分析、管理资料分析、组织状况分析等。三是心理分析法，以面谈或书面调查方式对职工进行意见调查分析。四是方案评价法，包括要素比较法、顺序法、优缺点比较法、综合评价法、成本比较法和图表法等。

调查分析的结果是诊断者提出研究报告，并且具体帮助企业实现所提出的改进目标。由此可见，企业诊断的实质是通过企业内外环境的诊断，把握企业的历史和现状，从而为企业的未来发展描绘蓝图，指明方向。