

广西搭建企业诊断服务平台的思考

慕朝师

(广西科学技术情报研究所,广西南宁 530022)

摘要: 本文对广西科学技术情报研究所(广西生产力促进中心)搭建企业诊断服务平台进行分析,阐述了搭建该平台的必要性以及平台建设的特色、做法和成效,并提出了建议。

关键词: 广西;企业诊断;平台建设

中图分类号: F270.7 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1674-1544.2008.04.012

Some Thinking on Constructing the Service Platform of Business Diagnosis in Guangxi Province

Mu Chaoshi

(Institute of Scientific and Technological Information of Guangxi Province, Nanning 530022)

Abstract: This paper analyzes the construction of service platform of business diagnosis in The Institute of Scientific and Technological Information of Guangxi Province (Guangxi Productivity Center), describes the necessity, the characteristics, the practices and the effectiveness of the service platform, and also proposes some suggestions.

Keywords: Guangxi, business diagnosis, construction of platform

由于经济全球化,特别是我国加入了WTO,经济环境发生了重大变化,市场竞争日趋白热化,广西的各类企业面临着新的机遇和挑战,大多数在计划经济体制下运作和生存的企业,如何适应在市场经济条件下生存并不断发展和提高,是一个全新的课题。为了促进企业更好的发展,广西科学技术情报研究所(广西生产力促进中心)承担了科技部下达的《构建广西企业诊断服务平台》这一课题。

1 搭建企业诊断服务平台的必要性

50年来,特别是改革开放以来,广西的社会和经济领域有着突飞猛进的发展并取得了令人瞩目的成就。但是,按照美国哈佛大学教授波特尔的看法,广西的经济主要属于当前世界经济3种不同类型中的第一种,即要素驱动的经济。其竞争优

第一作者简介:慕朝师(1964-),男,副研究员,研究方向是情报研究。

收稿日期:2008年6月20日。

势来自于基本的要素(如低成本劳动力),自然资源是经济发展的关键,企业的产品大多是简单的,由其他国家或本国其他地方设计,引进、模仿技术并消化吸收,企业间的竞争主要是价格竞争。而第三种类型是最高级类型,是创新驱动的经济。在这一阶段,企业可以推出创新的、处在全球技术前沿的产品,其竞争优势来自于创新产品在全球的竞争力^[1]。在2005年中国科技发展战略研究小组的《中国区域创新能力报告》中“广西壮族自治区创新能力分析”一节指出,“从总体上看,近几年广西壮族自治区的知识创造能力始终维持在全国下游水平,并从第22名下滑到29名,投入产出比指标下降较多。企业研发投入处于全国第22位,单位研发人员比较少,大中型工业、企业科研活动投入经费额居中。设计能力在全国居下游水平,这几年下滑速度比较快,位居第28位,不论是总的申请专利的数量、增长率还是单位人员申请专利数都居全国下游水平;制造和生产能力居全国下游水平,大中型工业企业投入的技术改造额较低;新产品产值指标有所下滑^[2]。”

为了改变广西各类企业技术水平低下的现状,提高自主创新能力,广西科学技术情报研究所(广西生产力促进中心)先后为30家企业开展企业诊断服务,使企业增效10%以上。随着项目的完成,建立了业务规范化、管理标准化以及绩效评价指标体系,搭建了企业、专家、人才、项目、技术等5个数据库,目前自治区、各市及行业三级生产力中心共搭建数据库160个,包括特色产品库、专利库、产品库、政策法规库、种养能手库、应急预案库和技术咨询库等,共录入信息15万条。累计服务企业4966家,培训人员累计37680人次,为企业提供咨询服务10078项(次),提供技术服务280项,提供信息946866条,为企业增加销售额51053.2万元,增加利税5789.86万元,生产力促进中心服务收入达5120.474万元。

2 国内外企业诊断研究现状

诊断,是医学常用术语,其含义是以观察、把脉的方法判断病人的病情和病因,并开出治疗处方。诊断借用到企业经营管理的上,就形成了企业诊

断。它是由具有丰富经营理论知识和实践经验的专家,与企业有关人员密切配合,应用科学的方法,找出企业经营战略和管理上存在的问题,分析产生问题的原因,提出改进方案(建议);当受诊企业接受改进方案(建议)后,专家则负责培训人员,帮助指导企业实施改进方案^[3]。

企业诊断19世纪30年代起源于美国,被称作管理咨询。当时欧美发达国家的企业,资产的所有者往往就是企业的经营者,由于他们当中有些人不善于经营,致使企业萧条,甚至濒临倒闭。为了摆脱困难的处境,常常求助于社会上的技术咨询机构,咨询机构派专家或经营顾问到企业进行诊断。另外,中小企业为了同大企业竞争,在缺乏人才的情况下,只好求助于社会上的技术咨询机构对企业进行诊断。在这种需求形势下,企业诊断在欧美发达国家逐步发展起来。目前,美国已有咨询公司2500多家,一些大型咨询公司的分支遍及世界各地,还有数以万计的个人咨询服务站,每年营业额高达20多亿美元^[4]。

我国的企业诊断引进了TQM。TQM即全面质量管理,是指为了能够在最经济的水平上,并考虑充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、制造和售后服务,把企业内各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构为一体的一种有效的体系。1981年,原国家机械部就曾对成都量刃具厂、南京第二机床厂、上海变压器厂和第二汽车制造厂等企业的质量管理进行过诊断,是我国开展企业诊断最早的部门。此后,中国企协、中国质协以及各省市和行业协会都设置咨询机构,开展企业诊断服务。但由于种种原因,我国在企业诊断服务方面进展不是很快。

3 广西企业诊断服务平台的特色

2003年,广西生产力促进中心针对广西企业的现状,向国家科技部申请立项,把企业诊断服务平台列入政府宏观管理的范畴。经科技部批准并获得中央、地方财政的大力支持,开始了《广西企业诊断服务平台课题》研究与攻关。经过一年的工作,顺利完成了课题的研究和项目的实施,取得了实效。

3.1 基本情况

通过开展企业竞争预警系统建设、企业信息和宣传服务平台建设、人才队伍建设、加强国际合作等工作,构建了广西企业诊断服务平台。

第一,针对广西企业大多缺乏企业竞争预警意识,甚至盲目、重复地进入市场,始终处于被动地位的现状进行分析。企业竞争预警系统作为专门的情报活动,建立在企业竞争情报基础知识上,关注企业的竞争环境、竞争对手和竞争策略的系统化、及时性、可操作信息及其研究过程和产品,提高企业竞争力。它为企业赢得竞争优势提供强有力的智力支持和情报保障,成为企业运行环境监视的瞭望哨、企业运营的导航员、策略制定的智囊团、管理决策的思想库,并从信息、情报和知识的层次上保证企业战略的实施^[5]。因此,企业竞争预警系统建设被列为本项目的抓手和切入点。

第二,建立企业信息服务平台,将各类相关信息高度集成,实现联动。竞争情报是科技情报、经济情报、工业情报、商业情报和金融情报的高度集成,是关于企业竞争环境、对手、目标和策略的情报研究。在信息社会,计算机和网络技术已成为竞争情报工作的重要手段。因此,竞争情报体系重要的技术手段需求就是:建立一个正式的竞争情报信息系统,发掘企业内部重要的信息资源,并通过该系统对企业所处的竞争环境予以连续监视。因此,必须建立起竞争情报信息系统,避免各部门间因独立作战、互不通气造成重复劳动,以及人、财、物乃至信息资源的浪费。系统以最低的成本获取更多、更好的信息,有助于提高工作效率,帮助企业抓住市场机遇,使其在市场变化中由被动反应向主动行动转化。

第三,打造宣传服务平台,提供各类优质信息和学术探讨阵地。为企业提供了国内外适用的管理资讯、权威专家学者的学术理论文章、最新研究成果和科学发展观理念以及最受企业关注的科技报道等。

第四,加强人才队伍的培养和建设。由于企业诊断在我国是一项崭新的行业,对人才的素质有较高的要求,因此人才培养和队伍建设,成为该事业可持续发展和向前推进的重要一环。

第五,加强国际合作,缩短与国内发达省区的

差距。日本学习了欧美发达国家企业诊断的做法,近十几年发展很快。日本中小企业数量约占日本企业总数的99%,人数占企业总人数的70%以上,销售额占全部企业销售额的50%,在日本工业中占有相当重要的地位。因为与日本同样具有东方文化的特点,广西首先开展了与日本相关机构的合作。

通过项目的实施,研究建立一套适合广西实际需要的规范化企业诊断程序和方法,针对不同企业存在的问题,先后为3家企业进行了经营战略诊断,为9家企业进行了诊断咨询服务,有效提升了企业竞争力(表1)。

根据企业诊断咨询服务的特点,明确和规范整个诊断咨询服务流程、经营战略制定流程,其工作流程见图1。

3.2 具体做法

3.2.1 构建企业竞争预警系统,研究制定适合广西的企业诊断工作规范

(1)通过引入目前世界最为流行的企业诊断方法之一——SWOT企业分析模型,从广西中小企业实际需要出发,建立由采集调查、运行分析和预警信号3部分组成的企业竞争预警系统。该系统在进行市场调查和企业调查的基础上,总结出企业的内部优势、劣势以及企业所面临的机遇和威

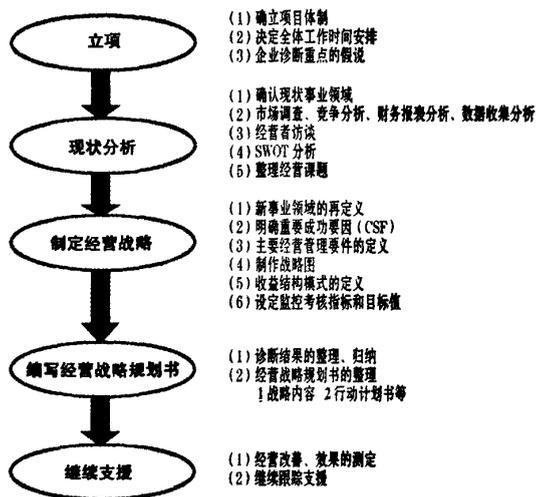


图1 企业诊断工作流程

表1 部分企业诊断示范企业

序号	企业名称	诊断方法及内容
1	广西柳州华力家庭用品股份有限公司	采用SWOT分析等企业诊断分析方法,分析确定公司的主要经营管理要件、新的经营管理模式图表、新的收益结构模式
2	广西新龙计算机系统集成有限公司	利用平衡计分卡诊断方法,从财务、客户、内部业务流程、学习和创新四个角度对企业业绩进行诊断,用BSC四个视点制定战略目标
3	广西龙广滑石开发有限公司	通过分析滑石市场及行业发展动向,对企业的竞争能力、经营现状以及成熟度进行诊断,提出全新的公司新的收益结构模式和经营战略
4	广西钦州华成自控设备厂	确认了企业新事业领域与事业价值;CSF与经营管理要件;确立了新企业模式和新收益结构模式;制定了监控评价指标与目标值及今后工作进程
5	广西桂林市新力科技有限公司	采用SWOT分析等企业诊断分析方法,确定公司的主要经营管理要件、新的经营管理模式图表、新的收益结构模式
6	广西柳州市绿康蔬菜食品厂	采用SWOT分析等企业诊断分析方法,确定公司的主要经营管理要件、新的经营管理模式图表、新的收益结构模式
7	广西防城港市科创光电有限责任公司	利用平衡计分卡诊断方法,从财务、客户、内部业务流程、学习和创新四个角度对企业业绩进行诊断
8	广西桂林量具刃具厂	利用平衡计分卡诊断方法,从财务、客户、内部业务流程、学习和创新四个角度对企业业绩进行诊断
9	广西桂林狮达机电技术工程有限公司	分析机电行业发展动向,对企业的竞争能力、经营现状以及成熟度进行诊断,提出全新的公司新的收益结构模式和经营战略
10	广西培力(南宁)药业有限公司	利用平衡计分卡诊断方法,从财务、客户、内部业务流程、学习和创新四个角度对企业业绩进行诊断

胁,并进行重点分析,发出预警信号,提出竞争策略,为企业发展明确方向,实现中小企业竞争能力的提高^[6]。

(2)采用目前国际咨询界较为推崇的平衡计分卡企业战略管理和绩效评估方法,结合广西中小企业的特 点,制定《广西中小企业诊断技术规范——平衡计分卡诊断技术规范》,并利用这套技术规范为12家试点企业进行诊断咨询服务,对不同的企业采取具体、科学的方法进行诊断,全面、准确地反映了具体企业的实际状况,然后由专家进行研究、分析、判断,得出科学的结论,制定符合该企业具体情况并能够有效解决其存在问题的解决

方案。

3.2.2 不断强化资源数据库建设,构建和完善企业诊断服务平台

根据企业和市场信息,利用计算机预警定位,为企业提供产品调查和企业竞争力调查分析服务,提交产品调查分析报告和企业竞争力调查分析报告,同时为开展企业产品诊断提供服务 and 切入点。通过开展企业产品和企业竞争力调查分析,不断提高对企业产品及市场状况分析能力、主导产品生命周期分析能力、营销策划能力、社会资源的整合和运用能力。企业诊断服务平台如图2所示。

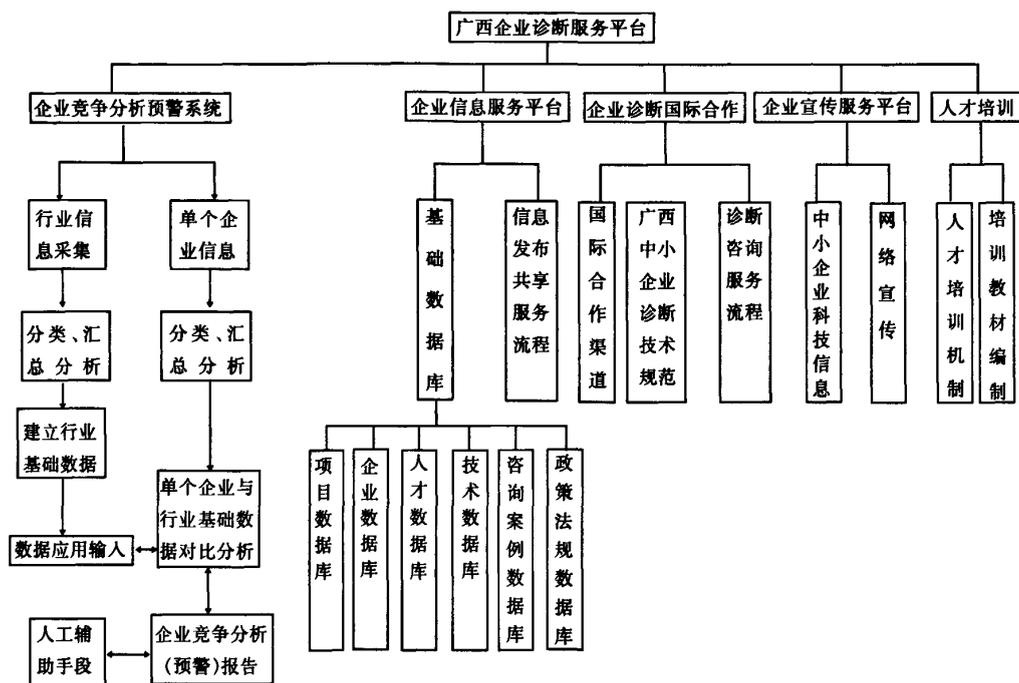


图2 广西企业诊断服务平台构架

课题组充分挖掘现有资源,利用广西生产力促进中心网络的有利条件,不断强化项目库、技术库、专家库和企业库等数据库的建设,构建好企业诊断所必需的信息服务平台,为企业提供全方位的信息服务。企业诊断必需的信息服务平台数据库共收录了广西企业事业单位名录41000条,企业需求信息9000多条,专家信息3230条,广西科技成果1000项,相关技术信息1500项。因为广西被国家有关部门列为全国制造业信息化示范省之一,该平台侧重于广西制造业的信息化改造。利用全自治区建立的3个制造业信息化示范城市,132家自治区级制造业信息化示范企业,加大制造业信息库建设,使全自治区60%的制造业企业已应用推广了1~2个单元的信息化技术,34%的制造业企业的大部分业务已经应用信息化技术,部分企业基本实现了企业信息化,提高了传统产业的制造技术水平。据统计,132家示范企业取得了良好的经济效益,比开展信息化之前平均年销售收入增长了75.8%,平均年净利润增长191.3%,平均年缴税额增长76.4%。如广西柳工机械股份有限公司进行了计算机集成制造系统(CIMS)建设,

在CIMS体系的支撑下,与企业信息服务平台对接和互补,2004年与1999年相比,产品开发速度缩短了40%,并行开发能力增加了200%,产品的销售样机周转速度加快了45%,主导产品的可比成本平均下降20%,成本水平从原来居行业的高位下降到现在的低位水平,年度利润从600多万元增加到2003年的2.5亿元,2004年突破3亿元。

目前,企业诊断服务平台以汽车、机械、制糖、造纸、制药等对广西经济有重大影响的优势行业、特色产业作为信息库升级、提高、充实的重点,推进设计数字化、管理数字化、装备数字化、生产过程自动化等技术的应用,开发与这些优势行业和特色产业相关的信息技术高附加值产品,有效地提升企业自主创新能力,使生产过程的安全性、平稳性、高效性得到进一步提高,降低消耗,减少污染,力争取得更好的效益。

3.2.3 积极开展企业诊断国际合作与交流,为企业 提供诊断咨询服务

(1) 为了更好地推动广西企业诊断工作的开展,广西生产力促进中心与日本国际协力事业团

(JICA)合作,引进日本企业诊断专家开展企业诊断服务活动,为广西企业诊断国际合作建立了合作渠道。邀请以日本经营诊断者协会会长宫本邦夫为团长的15名企业诊断专家访问广西,并与其联合举办了“中日企业诊断研讨会”,共同研讨企业诊断咨询技术,交流经验,开展企业诊断活动等,有效地提升了广西的企业诊断服务能力与水平,广西企业诊断协会的筹建工作正式提上日程,加快了广西企业诊断服务体系建设的步伐。

通过实施项目,使广西生产力促进中心开创了国内生产力促进机构引入外国专家的先例。此后,企业诊断国际合作收效良好,起到了重要的示范作用。如日本年长志愿者协会派来的专家须贺俊幸先生,2006年到广西企业诊断基地援助开展中小企业诊断咨询服务,先后为广西TS公司等多家企业导入5S现场管理,改善了这些企业的不良状况。5S起源于日本,指的是生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效管理,是日本企业独特的一种管理方法。广西柳州TS公司是一家汽车零部件制造企业,近年来企业销售利润不高,日本专家须贺俊幸先生到该公司进行现场调研,有的放矢地开展5S管理,对公司各级人员进行培训,采取相关措施进行改进。最终,企业形象得到改善,经济效益显著提高,被市政府评为“A级安全绿标企业”。

(2)根据广西企业、行业实际,选出广西龙广滑石开发有限公司、广西新龙伟业科贸有限责任公司、柳州华力家庭用品业股份有限公司、桂林三金药业集团等12家企业作为服务对象,以常驻广西生产力促进中心的日本企业诊断专家小林隆先生为核心专家,利用平衡计分卡诊断技术,结合日本专家丰富的企业诊断经验,为企业进行诊断咨询服务。

3.2.4 开展技术培训,组建业务精干的专业服务队伍

(1)编写教材。课题组会同企业诊断专家开展企业诊断教材编写专题调研,根据广西企业诊断工作实际和企业诊断工作人员技术水平,制订了《企业诊断人才应知应会培训大纲》,编制出14个专题共100多万字的专业培训教材。

(2)开展培训。邀请行业专家、高校教师作为广西生产力促进中心的企业诊断技术人员,并对其开展企业诊断技术培训,策划组织了《企业创业与商业计划书编制》、《企业诊断技术与方法》、《企业经营理论与管理方法》等培训课程,开办培训班10期,培训学员800多人,使学员能够独立完成企业诊断咨询和系统决策,编写完整的实施方案,为企业提供全方位的诊断服务。

4 具体成效

4.1 成果转化、产业化情况

(1)项目实施中所制定的《广西中小企业诊断技术规范》作为评估企业业绩的企业诊断新方法,备受企业界和咨询界的推崇。据统计,目前广西已有183家企业和咨询机构学习和利用了这一诊断技术规范。

(2)企业诊断信息服务平台成为广西众多企业获悉相关信息的重要途径。由于信息服务平台数据库信息量丰富,信息内容符合企业实际需要,很多企业选择与数据库进行网络连接,通过平台收集、分析和利用相关信息,从而促进了企业技术的进步。至今,广西壮族自治区内共有1368家企业成为该信息服务平台的主要服务对象。

(3)引入国外“平衡计分卡”诊断技术、项目管理技术、管理咨询工具等开展企业诊断和企业管理培训,为企业实施流程再造,提高管理水平,起到了很好的示范作用。据初步统计,广西已有63家企业和咨询公司正式利用“平衡计分卡”诊断技术为企业诊断,该诊断技术逐渐在企业界推广应用。

4.2 成果的效益

(1)探索和建立了广西企业诊断国际合作渠道。建立与日本国际协力事业团(JICA)合作关系,促进了广西企业诊断协会的筹建工作正式提上工作计划和日程。目前,日本经营诊断者协会与广西生产力促进中心签订了长期合作协议书,并向广西轮流派出常驻专家,帮助和指导广西开展诊断咨询服务业务,为广西企业诊断国际合作建立了

畅通的渠道。

(2)改善了企业经营管理工作的提高。项目开展以来,由具有丰富管理知识和经验的专家,深入企业,积极开展诊断咨询服务工作,为广西龙广滑石开发有限公司、广西新龙伟业科贸有限责任公司、柳州华力家庭品业股份有限公司、桂林三金药业集团等12家企业进行了诊断咨询服务。分别为其出具企业诊断报告,使企业充分认识到自身发展优势、存在的问题和不足,帮助其完善发展计划,不断改进工作方式方法,制定企业发展战略,促进企业经营管理的改进和完善,提升企业竞争力。根据企业上报数据,企业开展诊断后实现利润提高11%以上。通过企业诊断服务技术推广及示范服务应用,弥补了企业领导知识、自主创新能力的不足,提升了企业的自主创新能力和经营管理水平。如桂林三金药业股份有限公司,在我国加入WTO以后,一度迷茫和徘徊。针对这种情况,该企业进行了企业诊断咨询,得出在竞争对手如林的情况下,必须走自主创新的道路,抓住国家发展中药产业和广西将医药列为自治区重点发展支柱产业的契机,在积极提高企业技术中心研发水平的同时,加大与科研院所的合作力度,以广西丰富的中草药资源为依托,以传统的中医理论为指导,以现代科技为手段,开发高疗效、高质量、高科技、质量可控、具“三金”特色,并能满足国内外市场需要的现代中药制剂。仅在2007年,“三金”公司就完成销售收入10.8亿元,实现利税4.1亿元,主要指标连续多年位列广西医药行业第一,稳居中国中药行业50强前列。

(3)促进了广西的企业诊断咨询服务工作的规范化和标准化建设。通过项目的实施,探索企业诊断具体在哪些行业和领域、哪些环境下成熟适用,总结出企业诊断的应用经验,为广西今后的企业诊断产业化提供参与与示范。引进的SWOT企业诊断模型和平衡计分卡的管理方法,为企业诊断的应用推广摸索出新的思路,促进了广西的企业诊断咨询服务工作的规范化和标准化建设。

(4)培养了一批企业诊断与管理咨询高级专门人才。在项目实施中,共举办培训班10期,培训人员800多人次,这对于促进广西企业发展具有重要作用。

5 主要特色

5.1 项目技术关键

(1)引进“平衡计分卡”企业诊断分析方法,帮助企业制定企业发展战略和绩效评价。

(2)采用成熟稳定的关系型数据库作为后台数据处理管理系统,使用MS SQL SERVER加强数据处理效率,提高了系统的稳定性和安全性。

(3)采用Microsoft Office Excel技术作为企业竞争预警系统的主要工具。Excel是美国微软公司开发的办公应用软件,它有很强的数据处理与分析能力,可以数据排序、数据筛选、分类汇总统计、合并计算、公式计算、数据生成图表、趋势图等,数据处理快速、准确,趋势图表清晰、明了,满足了市场调查分析的功能需要。

5.2 项目创新点

(1)建立了中外合作企业诊断服务模式。广西生产力促进中心是全国生产力促进中心系统中唯一一家引进日本企业诊断专家的中心。通过引进日本企业诊断专家,开展以诊断示范为主要内容的服务,推动了日本企业诊断技术等管理技术向广西科技中介服务机构和中小企业管理人员的技术转移,并在全国生产力中心系统率先第一个建成了国外专家企业诊断及其人才培训基地。

(2)通过引进“平衡计分卡”等企业诊断分析法,结合广西企业实际,制定《广西中小企业诊断技术规范——平衡计分卡诊断技术规范》,促进了广西企业诊断咨询服务的规范化、标准化。

(3)建立了一个以计算机及网络技术为基础,涵盖信息采集、数据库建设、分析技术科学、人才队伍培养、服务流程规范的企业诊断服务平台。

6 建议

(1)企业诊断工作在广西尚处于起步阶段,推广有一定难度。企业诊断的市场认知度不高从一定程度上阻碍了诊断工作的实施。应进一步加强对企业诊断工作的宣传,为企业诊断的市场开拓

铺平道路。

(2) 我国国内企业诊断人才匮乏,服务能力有待提高。我国企业诊断人才的培养历史短,专业人才供不应求,而企业提出的诊断服务内容越来越广泛,咨询难度和质量要求越来越高,因此,对诊断人才的业务水平有了更高的要求,致使国内企业诊断人才服务能力有待提高。

7 结 语

企业诊断服务平台的建设,是一项崭新的系统工程,对于促进企业健康发展有着广阔的前景,应继续抓紧抓好,不断完善服务功能,为企业又好又快发展作出应有的贡献。

参考文献

- [1] 连玉明,武建忠. 2007 中国国力报告[M]. 北京:中国时代经济出版社,2007:1.
- [2] 中国科技发展战略研究小组. 中国区域创新能力报告 2004-2005[M]. 北京:知识产权出版社,2005:239.
- [3] 吴蕃蕤. 企业诊断基础[M]. 北京:清华大学出版社,2005:350.
- [4] 唐纳德·H·邱,等. 公司财务和治理机制:美国、日本和欧洲的比较[M]. 杨其静,等译. 北京:中国人民大学出版社,2005:1.
- [5] 国家科技部. 我国产业自主创新能力调研报告[M]. 北京:科学出版社,2006:131.
- [6] 刘烈杰. 企业竞争理论与实务[M]. 长沙:湖南人民出版社,2006:158.