**企业经营管理诊断调研问卷**

**特别说明：**

为了提高本次诊断效果，**请指定对企业现状非常熟悉的高层或人事/企管部门经理**填写**以下信息**。我们将本着职业的态度，对企业提供的商业机密履行保密义务。

1. **企业基本信息**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 企业名称 |  | 所在地 |  |
| 成立日期 |  | 注册资金 |  | 最大股东为 方，占 % |
| 主营业务 |  | 上年销售额 | 约 万元 |
| 员工总人数 |  人 | 一线工人 |  人 | 本项目是否包括工人 | □是 □否 |
| 部门总数量 |  个车间数量 个 | 岗位总数（生产工人除外） |  个 |
| 是否有上级母公司 | □无 □有，母公司所在地  | 本项目决策需否经过母公司 | □需 □否 |
| 是否有子/分公司 | □无 □有，共 个所在地  | 本项目范围是否包括子公司 | □是 □否 |

1. **组织架构**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 职务 | 姓名 | 分管领域 | 任现职时长 | 入司年限 | 是否持股 | 持股比例 |
| 董事长 |  |  |  |  |  |  |
| 总经理 |  |  |  |  |  |  |
| 副总一  |  |  |  |  |  |  |
| 副总二 |  |  |  |  |  |  |
| 副总三 |  |  |  |  |  |  |
| 副总四 |  |  |  |  |  |  |
| 副总五 |  |  |  |  |  |  |

1. **中层团队**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **部门名称** | **部门经理姓名** | **入司时间** | **任现职时长** | **学历** | **部门人数** |
| 销售 |  |  |  |  |  |
| 生产 |  |  |  |  |  |
| 质检 |  |  |  |  |  |
| 财务 |  |  |  |  |  |
| 技术与研发 |  |  |  |  |  |
| 采购 |  |  |  |  |  |
| 仓储 |  |  |  |  |  |
| 办公室 |  |  |  |  |  |
| 车间一 |  |  |  |  |  |
| 车间二 |  |  |  |  |  |
| 车间三 |  |  |  |  |  |

1. **经营管理现状**
2. **综合：请您就公司现状对以下指标进行评估:，**

（5分—很强、4分—较强、3分—一般、2分—较弱、1分—很弱）

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **指标** | **评分** | **序号** | **指标** | **评分** |
| 1 | 战略规划能力 |  | 8 | 人力资源管理 |  |
| 2 | 资本实力与融资能力 |  | 9 | 组织执行效率 |  |
| 3 | 公司品牌与知名度 |  | 10 | 生产运营管理 |  |
| 4 | 研发与技术实力 |  | 11 | 采购与仓储管理 |  |
| 5 | 市场营销管理 |  | 12 | 成本控制 |  |
| 6 | 售后服务 |  | 13 | 质量管理 |  |
| 7 | 企业文化建设 |  | 14 | 内控流程 |  |

1. **组织管理**
2. 是否有清晰的组织架构？ □无 □有 □有，但不明确
3. 是否有书面的年度经营目标？ □无 □有 □有，但不明确
4. 公司年度目标是否在各部门、岗位得到了分解？□是 □否 □有，但不系统
5. 是否有完善的岗位职责分工说明？ □无 □有 □有，但不太完善
6. 部门之间是否存在职责不明、推诿扯皮现象？ □无 □有： ○很严重 ○较严重 ○不严重
7. 岗位之间是否存在职责不明或忙闲不均现象？ □无 □有： ○很严重 ○较严重 ○不严重
8. 据您观察，公司内部的运作效率如何**？**  **□**高 □一般情况 □很差
9. 是否存在因人设岗、职责跟人走的现象？ □无 □有： ○很严重 ○较严重 ○不严重

您认为公司在岗位设置、职责分工方面存在的最大问题是什么？

1. 员工流失率约为 %，流失率最高的群体是

估计主要原因是：

1. **薪酬激励**
2. 是否成文的薪酬管理制度？ □无 □有 □有，但不太完善
3. 薪酬、奖励制度的合理性如何？ □较合理 □不合理 □很不合理
4. 总体薪酬水平与本地区相比？ □偏低 □持平 □偏高
5. 总体薪酬水平与同行业相比？ □偏低 □持平 □偏高
6. 您认为公司的薪酬激励性如何？ □很差 □不大 □较好
7. 中层薪酬主体结构为 ，月度固定部分占月收入 年终奖励占年收入
8. 您认为公司的薪酬制度主要存在哪些问题：
9. 员工对薪酬的不满意主要体现在哪些方面？
10. **业绩管控**
11. 有无成文的绩效考核制度 □无 □有 □有，但不太完善
12. 员工考核是否与薪资关联 □无 有，关联部份约占总额的
13. 公司当期经营重点是否得到了有效监控 □是 □否 □是，但不明显 □是，但不明显
14. 员工的绩效目标是否与公司目标关联 □无 □有 □关联不大
15. 公司的绩效管理是否有有效的数据支撑？ □是 □无 □是，但支撑不足
16. 企业目前的考核是否流于形式 ？ □是 否 □是，且很明显 □是，但不明显
17. 您认为贵公司的绩效管理体系主要存在哪些问题：

1. **运营管控**
2. 对特殊、批量订单是否执行了订单评审？ □是 □否 □有，但不规范
3. 对交货期是否在技术、生产、采购各部门进行了分解？ □是 □否 □有，但不规范
4. 生产欠料缺件情况是否严重？ □无 □有： ○很严重 ○较严重 ○不严重
5. 公司是否实行提前备料制？ □是 □否 □有，但不规范
6. 仓库是否定期进行盘点？ □是 □否 □有，但不规范，盘点周期为：
7. 采购是否对供应商的交期进行跟进？ □是 □否 □有，但不规范
8. 对产量、按时交货率、合格率、质量损失率等是否有数据统计？□是 □否 □有，但不规范
9. 您认为生产运营管理最大的问题是什么？

1. **经营与核算**
2. 公司是否有月度经营报表及月度经营会议？

□有，及时 □有，不及时 □基本无

1. 公司是否实施了分部门/分业务独立核算？（如事业部制）

□是 □无，没想过 □计划中

1. 公司在哪些方面具有较大的提升空间？

□提高收入 □降低费用，减少浪费 □提高效率

1. 公司去年销售额是？

□3000万-5000万 □5000万-1亿 □1亿-2亿 □2亿以上

1. 公司去年利润率是？

□3% 以下 □3%-8% □8%-10% □10%以上

1. **市场运作**
2. 1、企业现有销售产品信息

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **品名** | **销售价格** | **利润率（%））** | **同行价格比较（高中低））** | **年销售额（万元）** |
| 产品一 |  |  |  |  |  |
| 产品二 |  |  |  |  |  |
| 产品三 |  |  |  |  |  |

1. 现有产品主要销售区域

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **品名** | **主要销售区域** | **其他区域** | **同行价格比较（高中低））** | **年销售额（万元）** |
| 产品一 |  |  |  |  |  |
| 产品二 |  |  |  |  |  |
| 产品三 |  |  |  |  |  |

1. 现有产品市场占有率或同行竞争位次？

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **品名** | **销售区域** | **市场占有率** | **同行竞争位次** |
| 产品一 |  |  |  |  |
| 产品二 |  |  |  |  |
| 产品三 |  |  |  |  |

1. 现有产品所在市场的前景（或年增长率）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **品名** | **年增长率（%）** | **市场前景** |
| 产品一 |  |  |  |
| 产品二 |  |  |  |
| 产品三 |  |  |  |

1. 现有产品主要的销售渠道和销售模式

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **品名** | **销售渠道** | **销售模式（终端/渠道/网络）** |
| 产品一 |  |  |  |
| 产品二 |  |  |  |
| 产品三 |  |  |  |

1. **其他**
2. 本年度公司的经营管理方面的重点是什么(绩效管理、运营效率、企业执行率、产品规划、订单准交率、产品质量、技术研发、企业文化、营销等）？请列出前三条？

1. 公司近三年曾在哪些方面与第三方专业机构（咨询或培训机构）合作过？效果如何？

1. 您对公司目前经营管理现状的综合评价是：

1. 您认为当前经营管理最大的困惑或最需要提升之处是：

感谢您完成问卷！

山东求是达明企业管理咨询公司

2020年5月9日