



管理者卷
MANAGERS

The Definition
of Crisis
Management

企业病的一般种类
企业病诊断的程序与技巧
针对性的秩序措施
企业病案例分析

危机管理的界定

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

 哈佛商学院 **MBA** 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College

管理者卷
MANAGERS

危机管理的界定

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者卷/威廉 沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.
2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1740-4

I. 管… II. ①威… III 经济管理-教程 IV. 1247.7
中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004521号

(哈佛商学院MBA管理全集管理者卷)

危机管理的界定

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 156.75千字

印 张: 7.125印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1740-4/I·1647

定 价: 14.00元

目 录

第一章 企业病的种类	(9)
第一节 决策病	(11)
一、领导者创新精神衰退症	(15)
二、企业决策机制失灵症	(16)
三、最高领导独断专行症	(17)
四、固步自封、思想僵化症	(18)
五、机构庞大肥胖症	(19)
六、权力斗争内耗症	(20)
七、决策缓慢症	(21)
八、极功急利症	(21)
第二节 经营病	(23)
一、行动缓慢的迟钝症	(24)

二、协调困难的失调症	(25)
三、安于现状的僵化症	(25)
四、经营机制衰弱症	(26)
五、资源运用闭塞症	(26)
六、多元发展躁动症	(28)
七、竞争力减退症	(31)
八、创新能力低落症	(34)
第三节 管理病	(34)
一、管理技巧落伍症	(35)
二、信息传达障碍症	(37)
三、管理制度空壳症	(38)
四、管理机构臃肿症	(39)
五、慢性组织胶着症	(41)
六、排毒机能麻痹症	(43)
七、业务改善滞碍症	(44)
八、激励措施失效症	(48)
第四节 环境病	(51)
一、宏观经济周期性衰退症	(52)
二、非常时期经济发展休克症	(53)

三、宏观政策多动症	(53)
四、政府干预错位症	(54)
五、产业结构性致亏症	(54)
六、投资结构失衡症	(56)
七、信用经济危机症	(57)
第五节 企业踏上死亡之路的一般历程	(58)
 第二章 企业病的诊断	(61)
第一节 企业病诊断的定义及分类	(61)
第二节 企业病诊断的前提条件及注意事项	(64)
一、管理者是企业病的主治医师	(64)
二、管理者自我诊断的基本思路	(67)
三、病情诊断应遵循的三个原则	(68)
第三节 企业病诊断及治疗的一般程序	(78)
一、概略把握病情	(78)
二、认真调查发病现状	(79)
三、探讨病因	(81)
四、确定治疗的目标和方针	(84)
五、提出并选定最佳治疗方案	(84)

六、实施方案并追踪治疗效果	(89)
第四节 企业病诊断的一般技巧	(89)
一、核对表法	(90)
二、脑力激荡术	(97)
三、脑力激荡术写作法	(101)
四、KJ法	(103)
五、关联图法	(106)
六、系统图法	(108)
第三章 企业病的治疗	(112)
第一节 决策病的治疗	(112)
一、决策者的重要性及类型	(112)
二、做一个称职的决策者	(113)
三、建立正确的经营理念和方针	(122)
第二节 经营病的治疗	(132)
一、强化财务体质, 加快资金周转	(132)
二、开发质量过硬商品, 降低销售无谓费用	(149)
三、增加企业财富积蓄	(154)
四、多元化发展应注意的事项	(157)

五、强化竞争力的措施	(158)
第三节 管理病的治疗	(163)
一、管理病治疗的两大原则	(163)
二、建立卓有成效的组织体制	(168)
三、信息畅通的方法	(172)
四、讲究管理技巧	(180)
五、培养斗志昂扬的企业员工	(183)
六、强化企业排毒职能	(187)
第四节 环境病的治疗	(188)
一、宏观环境的改善有待社会与政府的共同努力 ..	(189)
二、重树信誉经济的大旗	(192)
三、WTO 使中国企业 面临前所未有的机遇和挑战	(195)
第四章 企业病的案例	(198)
第一节 决策病案例	(198)
第二节 经营病案例	(204)
第三节 管理病案例	(209)
第四节 环境病案例	(211)

 哈佛商学院 **MBA** 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College

管理者卷
MANAGERS

危机管理的界定

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.
2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1740-4

I. 管… II. ①威… III. 经济管理-教程 IV. 1247.7
中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004521号

(哈佛商学院MBA管理全集管理者卷)

危机管理的界定

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 156.75千字

印 张: 7.125印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1740-4/I·1647

定 价: 14.00元

目 录

第一章 企业病的种类	(9)
第一节 决策病	(11)
一、领导者创新精神衰退症	(15)
二、企业决策机制失灵症	(16)
三、最高领导独断专行症	(17)
四、固步自封、思想僵化症	(18)
五、机构庞大肥胖症	(19)
六、权力斗争内耗症	(20)
七、决策缓慢症	(21)
八、极功急利症	(21)
第二节 经营病	(23)
一、行动缓慢的迟钝症	(24)

目

录

二、协调困难的失调症	(25)
三、安于现状的僵化症	(25)
四、经营机制衰弱症	(26)
五、资源运用闭塞症	(26)
六、多元发展躁动症	(28)
七、竞争力减退症	(31)
八、创新能力低落症	(34)
第三节 管理病	(34)
一、管理技巧落伍症	(35)
二、信息传达障碍症	(37)
三、管理制度空壳症	(38)
四、管理机构臃肿症	(39)
五、慢性组织胶着症	(41)
六、排毒机能麻痹症	(43)
七、业务改善滞碍症	(44)
八、激励措施失效症	(48)
第四节 环境病	(51)
一、宏观经济周期性衰退症	(52)
二、非常时期经济发展休克症	(53)

三、宏观政策多动症	(53)
四、政府干预错位症	(54)
五、产业结构性致亏症	(54)
六、投资结构失衡症	(56)
七、信用经济危机症	(57)
第五节 企业踏上死亡之路的一般历程	(58)
 第二章 企业病的诊断	(61)
第一节 企业病诊断的定义及分类	(61)
第二节 企业病诊断的前提条件及注意事项	(64)
一、管理者是企业病的主治医师	(64)
二、管理者自我诊断的基本思路	(67)
三、病情诊断应遵循的三个原则	(68)
第三节 企业病诊断及治疗的一般程序	(78)
一、概略把握病情	(78)
二、认真调查发病现状	(79)
三、探讨病因	(81)
四、确定治疗的目标和方针	(84)
五、提出并选定最佳治疗方案	(84)

六、实施方案并追踪治疗效果	(89)
第四节 企业病诊断的一般技巧	(89)
一、核对表法	(90)
二、脑力激荡术	(97)
三、脑力激荡术写作法	(101)
四、KJ法	(103)
五、关联图法	(106)
六、系统图法	(108)
第三章 企业病的治疗	(112)
第一节 决策病的治疗	(112)
一、决策者的重要性及类型	(112)
二、做一个称职的决策者	(113)
三、建立正确的经营理念和方针	(122)
第二节 经营病的治疗	(132)
一、强化财务体质, 加快资金周转	(132)
二、开发质量过硬商品, 降低销售无谓费用	(149)
三、增加企业财富积蓄	(154)
四、多元化发展应注意的事项	(157)

五、强化竞争力的措施	(158)
第三节 管理病的治疗	(163)
一、管理病治疗的两大原则	(163)
二、建立卓有成效的组织体制	(168)
三、信息畅通的方法	(172)
四、讲究管理技巧	(180)
五、培养斗志昂扬的企业员工	(183)
六、强化企业排毒职能	(187)
第四节 环境病的治疗	(188)
一、宏观环境的改善有待社会与政府的共同努力 ..	(189)
二、重树信誉经济的大旗	(192)
三、WTO 使中国企业 面临前所未有的机遇和挑战	(195)
第四章 企业病的案例	(198)
第一节 决策病案例	(198)
第二节 经营病案例	(204)
第三节 管理病案例	(209)
第四节 环境病案例	(211)

第一章 企业病的种类

企业病是日本立石电机株式会社的立石一真首先提出的。

1979年，卸任总经理的他开始总结自己企业的经营现状时发现，表面上看，企业不存在什么问题，因为各种经营活动进行得比较顺利，而且企业的销售值和利润也都呈上升趋势，但看一看企业内部的管理，就会发现的确存在着明显的问题。

他察觉到自己的企业对许多行为反应迟钝，譬如，“减少库存”的指令难以立即兑现。譬如，对顾客“能否生产这样的商品”等要求，有时竟然要花费二、三个月的时间才能给予满意的答复。

再譬如，企业的产销衔接严重不到位，市场旺销产品短缺，生产不能及时补货，滞销产品仍在一个劲地生产，并源源不断地发往市场。站在医生的角度，立石一真认为公司患了一种奇怪的“疾病”。

立石一真会长把诸如此类的现象概括为“大企业病”。他给企业病下的定义是：企业病是无痛感慢性病。

立石一真把大企业病归纳成三种“疾病”：“发展停滞”病、“效益低下”病和“效益增长原因不明”病。