



G管理模式·实战篇
百事通系列丛书之十

企业诊断百事通

◎ 郭咸纲 编著

『百事通通百事』

『造就一流企业诊断高手』

广东经济出版社



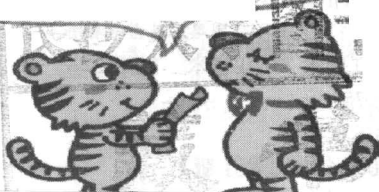
《G 管理模式·实战篇》

百事通系列丛书之十

企业诊断百事通

◎郭咸纲·编著

百问百答叫你满意



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业诊断百事通/郭咸纲编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.1

(百事通系列丛书之十).

ISBN 7-80677-041-0

I. 企… II. 郭… III. 企业管理—问答 IV. F270-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 090778 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	850 毫米×970 毫米 1/32
印张	6.75
字数	105 000 字
版次	2002 年 1 月第 1 版
印次	2002 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-041-0 / F·564
定价	全套 (1—10) 定价: 120.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

郭咸纲，

青岛人，1965年出生

管理学博士（Ph.D）

工商管理硕士（MBA）

G管理模式（GMS）创立人

美国檀香山大学客座教授

北京前沿创新企业管理研究所所长

G管理模式专家顾问团理事长

多家企业首席管理顾问





管理模式·实战篇
百事通系列丛书

- 《营销百事通》
- 《管理百事通》
- 《品牌百事通》
- 《战略百事通》
- 《企业文化百事通》
- 《财务管理百事通》
- 《人力资源百事通》
- 《作业方法百事通》
- 《现场管理百事通》
- 《企业诊断百事通》



责任编辑：黄一霜
封面设计：实线创作室
流 野
责任技编：梁碧华

ISBN 7-80677-041-0



9 787806 770412 >

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbo.com



总 序

管理是科学又是艺术，要随着时间、地点和环境的变化调整自己的管理行为。管理模式是一个企业总体管理行为的综合和可操作性的全面体现，管理模式的选择和企业所处的发展阶段必须相符，处于什么样发展阶段的企业就需要什么样的管理模式与其相适应，否则，就会使企业产生“管理错位”。企业经营困境的产生来源于企业的管理困境，而管理困境的产生则在一定程度上又源于“管理错位”。所以卓越的企业管理模式应是与企业的发展阶段完全相符的“同步管理模式”，这也正是 G 管理模式(企业标准化管理体系 GMS2001)所倡导的。

《百事通系列丛书》通过提炼总结国内外最先进的管理思想、管理方法和管理实战案例，将企业所需要的管理知识加以浓缩，以期



能为企业提供简明、高效的指导。

《百事通系列丛书》是《G 管理模式·实战篇》的重要组成部分，是 G 管理模式专家顾问团为企业进行实战指导的智慧结晶。G 管理模式崇尚两句格言：“细微之处见精神”，“简单即是美”。这两句格言即是“百事通系列丛书”的精髓。

郭威纲

G 管理模式创立人

北京前沿创新企业管理研究所所长

2002 年 1 月 1 日



目 录

1. 什么是企业诊断?	(1)
2. 什么是企业诊断的“望”字诀?	(3)
3. 什么是企业诊断的“闻”字诀?	(5)
4. 什么是企业诊断的“问”字诀?	(7)
5. 什么是企业诊断的“切”字诀?	(9)
6. 企业弊病的性质?	(11)
7. 企业弊病的种类有哪些?	(13)
8. 企业的脑疾有哪些病症?	(15)
9. 什么是经营战略诊断?	(17)
10. 决策性失误有哪些表现?	(19)
11. 什么是企业高度近视症?	(21)
12. 什么是四肢无力症?	(23)
13. 什么是自闭排外症?	(25)
14. 企业肝病——收益能力脆弱——有哪些病症?	(27)
15. 如何合理避税杜绝收益外流?	(29)
16. 什么是问题解决不当症?	(31)
17. 什么是资源吸收排出症?	(33)
18. 什么是资源运用阻塞症?	(35)



19. 企业胃肠病——收益机能低落——有何病症? (37)
20. 如何治疗企业胃肠病? (39)
21. 什么是收益吸收不良症? (41)
22. 什么是资源消化不良症? (43)
23. 企业肾病——慢性机能麻痹——有何病症? (45)
24. 什么是元老主管人员障碍症? (47)
25. 什么是赤字中毒症? (49)
26. 企业肺病——业务改善窒息——有何病症? (51)
27. 企业内人为活动窒息难行的原因是什么? (53)
28. 什么是公司衰退时实力变为负数的乘法? (55)
29. 企业神经疾病——管理制度失调——有何病症? (57)
30. 什么是经营方针传达障碍症? (59)
31. 什么是报告传阅病? (61)
32. 什么是制度形式化病? (63)
33. 企业心脏病——资金脉搏失调——有何病症? (65)
34. 如何治疗企业心脏病? (67)
35. 什么是货款呆账病? (69)
36. 什么是资金周转失灵病? (71)
37. 什么是不良资产肥大病? (73)
38. 企业骨骼病——慢性组织胶合——有何病症? (75)
39. 什么是组织偏执病? (77)
40. 什么是应用动作不适应病? (79)
41. 日常工作上的错误有什么基本特点? (81)
42. 什么是舞弊行为? (83)



43. 企业人事方面弊病的大致分类有哪些？	(85)
44. 存在于企业财务方面的弊病有哪些？	(87)
45. 资金运用有何弊病？	(89)
46. 企业销售与采购方面的弊病有哪些？	(91)
47. 生产方面多见的弊病有哪些？	(93)
48. 企业会计方面存在的弊病有哪些？	(95)
49. 企业行政管理常见的弊病有哪些？	(97)
50. 什么是企业诊断 CT 法？	(99)
51. 什么是企业诊断分析工具？	(101)
52. 什么是 5wh 解析法？	(103)
53. 什么是利弊分析法？	(105)
54. 什么是模型分析法？	(107)
55. 什么是“剧情”概要法？	(109)
56. 什么是逆退式展望法？	(111)
57. 什么是头脑风暴法？	(113)
58. 什么是德尔斐(Delphi)法？	(115)
59. 企业诊断的基本程序是什么？	(117)
60. 什么是总产值与营销收入对比诊断？	(119)
61. 什么是销售增长比率与利润增长比率同步 分析诊断？	(121)
62. 什么是投资利润率与资金成本率对比分析 诊断？	(123)
63. 什么是资产负债比例分析论断？	(125)
64. 什么是企业诊断报告？	(127)



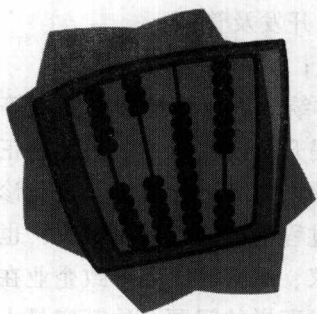
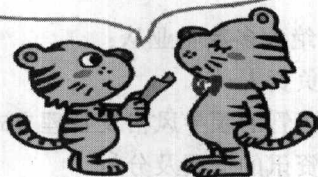
- | | |
|------------------------------------|-------|
| 65. 什么是企业诊断比较分析法? | (129) |
| 66. 什么是企业诊断平衡分析法? | (131) |
| 67. 什么是企业诊断控制分析法? | (133) |
| 68. 什么是企业诊断的期龄分析法? | (135) |
| 69. 什么是企业顾问诊断法? | (137) |
| 70. 怎样从营销额增减比率进行诊断? | (139) |
| 71. 什么是产销比例分析诊断? | (141) |
| 72. 什么是投入产出法诊断? | (143) |
| 73. 什么是企业致命的错觉? | (145) |
| 74. 什么是竞争者诊断? | (147) |
| 75. 什么是相关环节诊断? | (149) |
| 76. SWOT 诊断? | (151) |
| 77. 什么是诊断技巧? | (153) |
| 78. 什么是问题发掘技巧? | (155) |
| 79. 什么是经营诊断的程序和方法? | (157) |
| 80. 股票收益诊断? | (159) |
| 81. 什么是投资决策诊断? | (161) |
| 82. 什么是经营诊断中的盈亏平衡诊断法? | (163) |
| 83. 什么是古兰高林分析诊断法? | (165) |
| 84. 利用财务杠杆系数诊断? | (167) |
| 85. 怎样利用经营性现金流量预测企业经营
状况? | (169) |
| 86. 什么是企业工资规模和发展水平的诊断? | (171) |
| 87. 什么是杜邦模型基础指标分析诊断? | (173) |



88. 怎样利用行业产品收入弹性系数进行诊断?(175)
89. 什么是波士顿矩阵分析诊断?(177)
90. 什么是企业国际市场产品销售成败诊断?(179)
91. 什么是卡莱斯基增长模型诊断?(181)
92. 什么是“文化浪费”?(183)
93. 忠告(1)——成功商人的六项素质?.....(185)
94. 忠告(2)——成功创业必经七个阶段?.....(187)
95. 忠告(3)——世上没有四平八稳的生意?.....(189)
96. 忠告(4)——要拥有“能掐会算”的本事?.....(191)
97. 忠告(5)——理财不当的六种表现?.....(193)
98. 忠告(6)——居安要思危?.....(195)
99. 忠告(7)——败中求胜之法?.....(197)
100. 诊断忠告——留得青山在, 不怕没柴烧?.....(199)



1. 什么是企业诊断？



企业诊断就是给企业看病！





【点石成金】

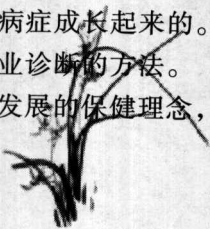
在美国，绝大多数企业从：

- (1) 公司负责人；
- (2) 高层主管的领导风格及管理方式；
- (3) 管理资讯的运用及分析；
- (4) 策略规划及执行；
- (5) 人力资源开发及管理；
- (6) 过程管理；

(7) 公司整体绩效以及满足顾客需求等项目来作为其企业内组织自我提升及改变的方法。而这正是依据《美国国家品质奖》的评审内容进行的企业自我诊断。

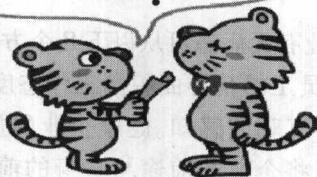
企业在发展过程中会遇到很多难关，也会因市场、管理、技术、企业家、团队等原因导致企业在某一方面或某些方面出现这样或那样的问题，这其实是十分正常的。企业出现问题就像一个人会生病一样，不值得大惊小怪，但是如果讳疾忌医则大错特错了。一个成熟的企业正是从跨过一个又一个难关，治愈一个又一个病症成长起来的。中国的企业要想走得更好，必须学习企业诊断的方法。

“有病治病，无病强身”是企业发展的保健理念，也是企业诊断理论的基石。





2. 什么是企业诊断的
“望”字诀？



“望”，简而言之就是观其气色。一个人生病了，必然产生病容。作为一个企业，当它面临困境、出现危机时，不可避免地在企业外在形态上有所体现，“通过现象看本质”是“望”字诀的精髓。





【点石成金】

一个企业有无病态可从以下几个方面看出：

(1) 企业员工的精神面貌及工作态度。企业员工的一言一行给人一种直观的感知。健康企业的员工应该是精神饱满、积极工作，将企业的前途与自身的前途结合在一起；反之，一个举步维艰的企业，员工怎么会有工作热情呢？都忙着给自己找后路去了。

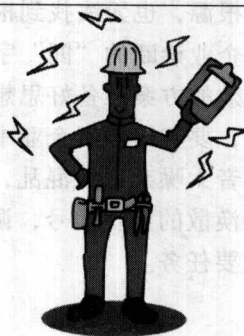
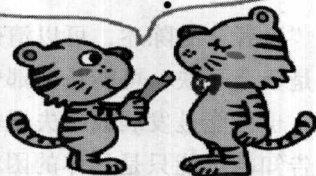
(2) 企业的内部管理制度。每家企业都会或多或少地制定各式各样的制度，但是制度制定了，却未必能切实地执行。当您走进一家企业，没有必要去翻阅这家企业档案室内的公司制度，只要到各个部门走走看看，就能知道这家企业的内部管理是否有序。

(3) 部门关系是否和谐。企业发展到一定阶段，内部分工必然会更细，不同部门之间如何协调工作，共同为企业的发展扮演好自己的角色，直接体现出企业是否具有内在凝聚力。

(4) 外部关系是否畅顺。企业只有获得外界的支持，才能获得发展。企业与政府、银行、客户、供应商、新闻界以及社区这六大机构关系的好坏，直接反映出企业目前的薄弱之处何在。



3. 什么是企业诊断的
“闻”字诀？



通过倾听诊断企业。

