

# 企业病 诊断

陈放 著

QI YE BING ZHEN DUAN

企业阳萎病

企业发展病

企业文化病

企业战略病

企业经营病

企业战略病

企业文化病

## 中国各类企业体格检查

# 1999年

- 国企病
- 民企病
- 个体企业病
- 广告公司病
- 房地产公司病
- 零售企业病

企业胃

企业战略病

企业管理病

企业阳萎病

企业战略病

企业文化病

企业战略病

企业战略病

企业心脏病

企业阳萎病

企业战略病

企业战略病

企业阳萎病

企业管理病

企业战略病

企业战略病

企业战略病

中国经济出版社

# 企业病诊断

陈放著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业病诊断/陈放编著. -北京:中国经济出版社,1999.2

ISBN 7-5017-3887-4

I. 企… II. 陈… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 39258 号

责任编辑:栾建民

封面设计:刘志峰

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

北京飞达印刷厂印刷 新华书店经销

开本:850×1168毫米 1/32 印张 17.25 400千字

1999年2月第1版 1999年2月第1次印刷

印数:00001—16000册

ISBN 7-5017-3887-4/F·2786

定价:27.80元

**陈放**（方程、陈飞），曾在东海舰队、浙大、北大、中国军事科学院战略部等单位工作，当过连长、大学教师、研究员、公司总经理等，现为北京合德利策划有限公司董事长，东方创意策划专家团总策划，并兼几十家集团公司战略顾问、总策划等。作者曾长期进行系统工程、军事战略、企业战略研究，近10年主要研究企业诊断及创意策划问题，发表各种论文200多篇，著述10多部，一人单独提出过“一军两制”战略，科研成果获科学院一等奖、国家论文一等奖。

参与创意研究的项目有“2000年中国国防”、国际和平裁军、综合国力方程、内蒙古羊绒衫、山西风渡开发区及美、日、港、菲等多家企业市场开拓，合计各类创意600多项，接触企业上千家，各种讲座200多场……近年关于“中国企业病诊断”的讲座，场场热烈，听众已达几十万人次。

近期已出版的著作有：《智能原子弹》、《创意的革命》、《海外兵团抢购中国》、《策划学》……

曾被日本人、美国人称为手握智能原子弹的“创意九段”、“创意魔王”，被有关企业称为“企业大夫”。自嘲为“创意浪子”、“企业参谋长”。

浪迹江湖，喜欢交友，望天下创意人同心携手！





陈放先生与我国经济界泰斗于光远老师在一起。



陈放先生陪同著名经济学家、全国人大常委、财经委主任柳随年（右二）、著名学者原中央宣传部长朱厚泽同志（左一）考察国企改革情况。



中策集团在诊治我国国企病方面作了大量成功有益的探索，曾被新闻界视为“中策现象”。图为陈放先生正在给中策药业集团的老板讲述自己的企业诊断方法。



陈放先生与山东友谊商业集团的老总们在侃谈企业文化及确定友谊商业集团搞“上帝文化节”。



为开发农业，加强农产品的文化含量，陈放先生曾参与创意策划了多场国际茶文化节。图为外国友人与驻华使节等在北京某“国际茶文化与茶技术博览会”上。



“东方创意策划专家团”专家正在给某企业作企业诊断及 IS9000 咨询报告。

陈放先生在辽宁某企业诊断与策划时深入仓库检查产品情况。



“千年之交”经济文化系列创意新闻发布会在北京召开，其中左二为香港著名画家、作家、政论家吴欢先生，左三为著名学者贾春峰先生、左四为著名学者、《经济日报》原副总编宋静存先生，左五为王普丰将军。





河南郑州“亚细亚”曾经制造了中国商业连锁帝国的神话。但是外表的“包装”绝对“包装”不了内部管理的不足，作为归属于“亚细亚”集团的北京仟村百货，现已被拍卖。



陈放先生在全国各地作“企业如何做大”、“企业病诊断”的报告时，常常引起厂长经理们的共鸣，几乎每次晚上都要“加班”开小灶，这是又一场策划报告后的咨询座谈会现场。



陈放先生正在给东北某企业进行经营管理策略诊断。



陈放先生在考察山东樱桃园集团。



陈放先生正在外地作企业如何走出困境的学术报告。



陈放先生在新立克塑胶集团冯联汝老总的陪同下考察具有90年代先进水平的全自动大型塑胶生产基地。

# 目 录

<b>中国企业病诊断导言</b> .....	(1)
一、中国企业寿命知多少 .....	(1)
二、多少企业在流血、呻吟、哭泣 .....	(3)
三、企业病种类成千上万 .....	(4)
四、“企业陈独秀”的右倾投降主义 .....	(8)
五、“企业李立三”的左倾冒险主义 .....	(9)
六、“企业王明”的左倾教条主义 .....	(10)
七、企业病诊断的尴尬之一 .....	(12)
——既是病人又是医生	
八、企业病诊断的尴尬之二 .....	(13)
——没有好设备	
九、诊断诊治处方成千上万 .....	(14)
十、中国企业自我诊断的几大误区 .....	(16)
〈一〉没有企业病的意识和观念 .....	(16)
〈二〉没有先进的“仪器与设备” .....	(16)
〈三〉找不到药或病急乱投医 .....	(16)
〈四〉婆婆、妈妈作医生 .....	(17)
〈五〉不按时打针吃药, 误了时间 .....	(17)

- (六)有雷达盲区,自己的病无法自己看 ..... (17)
- (七)“心太软”,无法“该出手时就出手” ..... (18)
- 十一、企业诊断是一项系统工程 ..... (18)

## 第一章 多少企业纷纷染上病症 ..... (21)

△美国每年近 10 万家企业倒闭

△日本每年近 6 万家淘汰出局

△中国每 3 天就有 1 万家进入西方极乐世界

△98 香港每人损失几十万港元

△泰铢、印尼盾、新元纷纷贬值……

- 一、中国国企“病入膏肓” ..... (22)
- 二、国企重灾区 ..... (23)
- 三、民企、私企也纷纷陷入困境 ..... (23)
- 四、东南亚企业病及传染 ..... (24)
- 五、韩国中毒 ..... (26)
- 六、日本高烧未退 ..... (27)
- 七、俄罗斯还在开刀 ..... (29)

## 第二章 企业生命周期 ..... (31)

△上海人的平均寿命是:72 岁

△中国企业的平均寿命:3.5 岁

△集团公司的平均寿命:7—8 岁

△跨国公司的平均寿命:11—12 岁

△全球 500 强大公司的平均寿命:40—42 岁

△全球 1000 强集团的平均寿命:30 岁

△ 中国企业家的伤亡率

△ 中国企业的淘汰率

- 一、企业生命周期及期病症 ..... (31)
  - 〈一〉企业的孕育期 ..... (32)
  - 〈二〉少儿成长期 ..... (33)
  - 〈三〉企业的青春期——创新期、生长期 ..... (33)
  - 〈四〉企业的壮年期——扩张期、成熟期 ..... (33)
  - 〈五〉老年衰退期或创新期 ..... (34)
  - 〈六〉企业的第二届青春 ..... (34)
  - 〈七〉企业的第三届青春 ..... (34)
- 二、企业各生命阶段的病 ..... (35)

**第三章 企业病基本种类** ..... (42)

- 一、企业的社会病 ..... (42)
  - 五云六气辨识不清,会罹患“经常性流感”
- 二、企业的脑病 ..... (43)
  - 创意策划失误产生致命的“负作用”
- 三、企业的心脏病 ..... (45)
  - 领导决策混乱的“心律失常症”
- 四、企业的肠胃病 ..... (46)
  - 人财物等资源使用不当造成“消化不良症”
- 五、企业的贫血症 ..... (47)
  - 资金调度失灵导致四体长期软弱乏力
- 六、企业的神经疾病 ..... (48)
  - 郎中制组织形式的“管理混沌症”
- 七、企业的肾脏病 ..... (49)

——排毒机能无法正常“新陈代谢”

八、企业的更年期综合症 ..... (50)

    ——“狂躁忧郁症”下的多元化经营

九、企业的精神疾病 ..... (52)

    ——文明时代的怪圈

十、企业的艾滋病 ..... (53)

    ——企业滥交在不知不觉中染上病毒

十一、“企业随地大小便”，缺少卫生观 ..... (54)

十二、铺天盖地“壮阳药”

    也治不了“拈花惹草阳痿症” ..... (55)

十三、其它企业常见病多发病 ..... (55)

**第四章 企业病诊断 ..... (57)**

    一、什么叫企业病诊断 ..... (57)

    二、企业诊断的种类 ..... (59)

    三、企业病诊断的方法和程序 ..... (63)

    四、国外企业诊断发展概况 ..... (67)

    五、中小企业的自行诊断 ..... (69)

    六、企业家自我诊断法 ..... (76)

    七、系统辨识与非系统诊断 ..... (80)

**第五章 企业病诊断的十大原则 ..... (85)**

    一、科学标准或健康标准原则 ..... (85)

        企业健康 = 硬件健康 + 软件健康

$y = a + bi$

    二、实证调查原则 ..... (88)

---

三、系统贯穿原则——企业 B 超 .....	(92)
四、非系统原则——企业病诊手术刀 .....	(94)
五、剥香蕉皮原则或剥皮原则 .....	(98)
六、动态跟踪原则 .....	(100)
七、“抓小放大”的仔细原则 .....	(102)
八、“抓大放小”原则(猛药治重病) .....	(103)
九、创新出奇与艺术升华原则 .....	(107)
十、信任保密原则 .....	(109)
<b>第六章 健康企业的判别标准 .....</b>	<b>(111)</b>
——论企业诊断的“软八字”与“硬八字”	
一、企业的“软八字” .....	(111)
〈一〉企业的硬件病 .....	(112)
〈二〉企业的软件病 .....	(113)
〈三〉企业决策健康 .....	(115)
〈四〉企业制度健康 .....	(116)
〈五〉企业管理健康 .....	(118)
〈六〉“产品”质量健康 .....	(119)
〈七〉人事配置健康 .....	(120)
〈八〉企业文化建设健康 .....	(121)
二、企业的“硬八字” .....	(123)
〈一〉企业销售额的多少 .....	(124)
〈二〉企业的年利润及年增长率 .....	(124)
〈三〉年度审计结果的综合 .....	(125)
〈四〉固定资产回报率(ROA) .....	(125)
〈五〉企业的质量成熟度 .....	(126)



〈六〉企业综合创新能力的高低 .....	(126)
〈七〉企业用户满意度及美誉度 .....	(127)
〈八〉企业职工的满意度 .....	(127)
<b>第七章 企业病“临床治疗” .....</b>	<b>(129)</b>
一、外科手术式治疗 .....	(129)
二、企业自我理疗 .....	(130)
三、企业自我治疗时应注意的两个问题 .....	(139)
四、专题临床 .....	(141)
<b>第八章 诊断国有企业病 .....</b>	<b>(154)</b>
一、盲目多元化而自掘陷井 .....	(154)
〈一〉夸大多元化经营分散风险的作用 .....	(155)
〈二〉多元化速度太快拖企业下水 .....	(156)
〈三〉贪大求全,进军多元化领地 .....	(156)
〈四〉时候未到,不宜多元化 .....	(157)
二、国有企业的人力资源股份 .....	(159)
三、诊断国有企业年薪制 .....	(163)
四、国有企业改革与建立现代企业制度 .....	(166)
五、诊断国有企业的过度负债 .....	(170)
六、无法堵住的黑洞 .....	(173)
——国有企业的人才流失	
七、天津市渤海啤酒厂的破产 .....	(176)
〈一〉没有资本金的法人 .....	(177)
〈二〉沉重的技术引进 .....	(178)
〈三〉企业领导人配备的失误 .....	(179)