

★ 智慧人生与管理系列丛书

企业经营诊断术

掌握组织革新的要点

本书从事业革新的必要说起，然后从各角度详加讨论。

吴志远 编著

主要研究范围包括：

- ▲ 经营意识改革
- ▲ 经营循环改革
- ▲ 经营资源分配改革
- ▲ 新产品及新事业开发改革
- ▲ 组织风格改革



经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

智慧人生与管理系列丛书

企业经营诊断术

——掌握组织革新的要点

吴志远 编著

经济管理出版社

责任编辑：卢小生

技术编辑：晓 成

责任校对：平 实

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营诊断术：掌握组织革新的要点/吴志远编著.
北京：经济管理出版社，2002

ISBN 7-80162-474-2

I. 企... II. 吴... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 063773 号

企业经营诊断术 ——掌握组织革新的要点 吴志远 编著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京市朝阳区宏伟胶印厂

850×1168 毫米 1/32 6.625 印张 112 千字

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-474-2/F·458

定价：18.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01-2002-3838 号

企业经营诊断术
——掌握组织革新的要点

中文繁体字版：

编 者：吴志远

出 版 者：汉湘文化事业股份有限公司

出版时间：1999 年 3 月

汉湘文化事业股份有限公司授予经济管理出版社中文
简体字出版权。

版权所有 翻印必究

前 言



前

言

~ 1 ~

到 20 世纪 70 年代，台湾地区的经济在稳定中增长，并没有显著的变化，但却蓄积了极为强大的经济实力。70 年代之后，台湾地区的经济体系与全球的经济体系发生密切的关联，使短短的几十年中，台湾地区经济体系有了非常快速而且具爆炸性的转变。经济活动的方式、信息的处理，等等，都使得生活在这一变化迅速的社会中的各个组成部分，多少产生了一些“适应不良症”。人们亟须确认本身能扮演的角色，并且拼命提高自己的能力，但往往由于方法与观念的错误，却将自己带入一个压力重重的死胡同中。

现今，由于经济活动的规模快速膨胀，分工更为精密。每个人所负责的范围日益缩小，但是，每一部分都环环相扣，单独的重要性，非但未曾减低反而增加了。如何来管理如此庞大而精密的组织，就成了现在重要的一门学问。简言之，即是所谓的“企业管理”。举凡人事、生产、质量管理、营销、公关、市场调查等，各部门的统一协调，步调一致，都要靠强而有效的企业管理，才能在竞争激烈



的商战中，团结一致，击败对手而赢得一席之地。因此，没有企业管理的事业团体，即使有了强而有效的独立部门，也将是群龙无首，各自为政，事倍而功半。

我为从事企业管理研究和参与经济活动的组成分子，能了解企业管理的原则、观念、方法及其重要性，以及对于新信息的吸收处理、各种产业的结构变化对于企业的影响，参考先进国家的实例，而编纂本书。目的是希望中国的企业能更健全的发展，在目前“地球村”的观念下，希望能与全世界各个优良的企业体系一较长短，并在竞赛中，立于不败。

由于信息的数量迅速扩大，我社将利用最快的速度，去芜存菁，配合经济发展方向，将最新的知识、观念、方法及实例，介绍给国人。让我们共同期待一个领导世界的“企业中国”的诞生。

没有事业战略谈何经营(序)



没有事业战略谈何经营
(序)

~ 1 ~

有关“经营战略”及“企业战略”的研究心得已经很多，主要是针对公司整体的运作，尤其是就企业首脑与企划部间的协调关系，加以探讨。

但是，有关“事业战略”的书籍或论文至今却少有人发表。而由于时代进步的需求，事业人才及事业战略，已是现代企业中相当重要的一环。

本书从事业革新的必要说起，然后从各角度详加讨论。主要研究范围包括：意识改革、经营循环改革、经营资源分配改革、新制品及新事业开发改革、组织风貌改革五项，最后提出总结。

笔者对本书的读者，定位在下列这些阶层：

企业首脑、负责人（董事长、副董事长、总经理、副总经理）：本书作为扩展事业的指针，对企业首脑，可提供相当的帮助。

经营干部（协理、顾问、业务部经理、课长、分公司经理、厂长、研究部门主管）：本书可指引这类现场负责人或顾问，如何修正事业上的缺失，使其臻于完美。

业务部管理者（经理、副经理、课长、副课



长、主任)：本书可扩展其视野，使其对自己的工作，有更深远的见解，知道采取什么行动来改良事业。

职员：这类基层部属，可借本书充实自己，作为将来更上一层楼的基础。

学生：可从本书得知课本上无法传授的实务处理对策。

笔者写作本书时，特别注意以下几点：

易于理解：在经营战略及事业战略的讨论中，不使用较难了解的专有名词，使读者可一目了然。

并非改良，而是改革：并非只是部分的修改，而是着重于根本的改革。

以实际经验为基础：本书的每行每字，都是笔者从实务经验上所得到的心得，绝非“纸上谈兵”的空论。

质的重视：与其穷研数量分析，不如重视“了解质的要因，加以改善”。

利用各种资料记录：并非评论这些资料记录，而是将它们作为“事业革新的参考”，随时调阅。

适用于各种行业：从制造业到商业等，本书希望能为各行业带来启示。

目前，企业由于受到经济自由化、国际化等种种改革的激烈冲击，因此，企业界的眼光应多触及各个层面，研究如何因应这种经济转变，稳固并发

展自己的企业。

这正意味着，不论何种规模、性质的行业，都必须重视事业战略。

能够完成这本书，除了笔者个人从事企业经营顾问的经验外，有赖许多企业管理者的不吝指教，特此致谢。

最后，我要提醒大家，“事业革新战略”的运用、推展，取决于个人的研究与努力，希望能共勉之。



没有事业战略谈何经营
(序)

目 录



目

录

~ 1 ~

前言 / 1

没有事业战略谈何经营（序）/ 1

第一章 事业革新的必要 / 1

何谓事业战略 / 3

因应时代、市场、顾客及竞争之道 / 5

其它行业加入竞争时的对策 / 7

如何克服国际商场间的竞争 / 9

事业病态——十五个病例 / 10

第二章 事业改革的七阶段 / 17

优良事业必备的条件 / 19

优良事业的八种组合条件 / 22

为何会产生恶劣事业 / 28

恶劣事业的八种组合条件 / 31

如何判断事业的优劣 / 36

事业改革的七个阶段 / 39

事业不仅要改良，更要改革 / 42

第三章 事业的精神分析 / 45

对事业做精神分析 / 47

意识外意识的发现法 / 50



消除推卸责任的方法 / 52

如何防止坏消息被隐蔽 / 55

如何消除不顾大体的作风 / 58

打破依循前例的主义 / 59

恶劣事业中蔓延的权利优先主义 / 64

如何克服不赏不罚的作风 / 67

意识改革——十三项重点与对策 / 70

第四章 五种循环的经营目标 / 75

“看着办”的计划观念须淘汰 / 77

以实现五循环经营为目标 / 78

“不具前瞻性的事业”都会提早结束 / 80

实施战略性柔性计划 / 86

如何着手战略的事先管理 / 89

各级主管间应密切合作 / 92

事业生态循环与经营循环的联结 / 97

第五章 如何分配经营资源 / 101

人力、物力、财力没有被灵活运用 / 103

经营资源分配判定法 / 106

活用经营资源分配战略统计表 / 109

改良经营资源分配的方法 / 114

战略目标轨道修正大纲 / 118

提高经营效率的战略 / 121

经营效率的评估 / 125

第六章 如何开发成功的新事业 / 129



目

录

~ 3 ~

新制品、新事业开发成功的引导规则 / 131

材料、技术、产品、市场的总检查法 / 134

多阶段市场领域真空地带的争取 / 137

自己开发及和其它行业混血的战略 / 139

洞悉时代需求的方法 / 140

依战略的再定义，创造新产品、新事业 / 143

对新事业的陷阱加以检查 / 145

新产品上市策略 / 148

第七章 掌握组织改革的重点 / 153

组织风格的优劣 / 155

组织风格不佳的影响 / 158

组织风格较佳事业体的特点 / 161

顺应时代型组织及古老组织 / 164

组织改革失败的主要因素 / 166

提高组织改革效果的重点 / 169

坦诚交流与说服的重要性 / 173

第八章 拓展“明天”的事业 / 177

经营不善的事业为什么会萎缩 / 179

良好事业的伸展结构组织 / 186

检讨事业水准 / 187

事业不存在“已经” / 192

事业“尚未”开拓明天 / 193

通过事业完成自我实现 / 194

第一章

事业革新的必要

何谓事业战略

市面上，关于经营战略及企业战略的专业书籍与论文相当普遍，奇怪的是，就是没有人写有关“事业战略”的文章。须知，企业及经营的基本都在于事业战略，没有良好的事业战略，又怎能产生优良的企业战略及经营战略呢？因此，只讨论经营及企业战略是不够的。

就大企业而言，其事业战略即相当于中小企业的企业战略。但是，中小企业虽然规模较小，如无完善的事业战略，也一样无法久存。

那么，究竟“事业”是指什么呢？我认为，可以这样解释：

以某一行业为对象，为了得到经营上的利润，所采取的组织活动。

而比事业范围更大、更广的就是企业，而事业则是由提供服务或产品的团体形成的。也即由多种事业集中而形成企业，多种提供产品或服务的团体结合而形成事业，多种提供个别产品或服务的集合而形成产品的团体。

上述的关系，可用下列形式表示：





企业—事业—产品团体—产品

本书中提到的“事业”，就是指前述定义的“事业”。

通常，“事业家”都是泛指经营多种事业或企业的人，但本书将其缩小范围，特指经营某一种事业的人。

事业战略的错误是事业的致命伤。那么，什么是“事业战略”呢？

事业发展的目标，应该有长期展望及宽阔的视野，要以最少的经营资源投入来获致最大成果的事业。

将达到这些目的的重要手段，做有系统的组合，即为“事业战略”。

如果采取错误、不当的事业战略，不管如何认真地开展日常业务，事业还是很难发展；管理者有再好的管理方法，还是会有很多问题；尽管忠实地照计划行动，仍然会产生许多缺点。以这种角度来观察事业战略，可以将事业的循环分为以下四项：

事业战略—事业计划—事业管理—日常业务活动

就像上述关系所示，“事业战略”是定位在事业



营业的顶点，“事业战略的重要性”是不容置疑的。

◎ 事业战略记录一览表

将事业战略的各要项整理编排后，读者可以据此逐项评估自己的事业状况。

自己公司的事业战略是否完备而有条理呢？

事业战略的责任所属，是否有明确划分呢？

事业战略是否具体且明文列举呢？还是只存在于自己的脑海中，没有付诸实行呢？

自己应诚实地评估公司的事业战略是否优良。

如果认为公司的事业战略优良，可以举出具体
的例证吗？

若公司的事业战略不佳，其真正、根本的原因
是什么呢？

因应时代、市场、顾客及竞争之道

◎ 因应时代的事业

在事业战略中，以下列四点最为重要：

- ① 时代变化的因应之道
- ② 市场变化的因应之道
- ③ 顾客变化的因应之道