

人爲了維持身體健康，  
腦、心臟、肺、胃腸等各個器官  
必須發揮健全的功能。

企業也是一樣。

相當於內臟器官的

採購、生產、銷售、技術、財務、總務各部門，

應正常運作，彼此協調。

企業才能順利發展與成長。

如同人會生病一樣。

企業也常發生各種疾病。

如果忽略了這一點，

極可能使企業陷入萬劫不復之地。

因此企業經營者必須儘早發現疾病，

並對症下藥，確實根治。



# 企業病診斷法

日本文摘書選 10

現代企業疑難雜症  
大解析

渡邊英幸 著  
柯順隆 譯

發行人

高源清

總編輯

劉君祖

譯者

柯順隆

主編

劉焜昭

執行編輯

故鄉編輯部

封面插畫

徐偉

企畫製作

日本文摘雜誌社

出版・發行

故鄉出版社有限公司

地址：臺北市和平東路二段107巷25號之一樓

電話：七〇五九九四二・七〇六一九七六、七

製版

大象製版有限公司

印刷

江淮彩色印刷有限公司

初版

中華民國七六年五月十五日

定價

新臺幣一四〇元

郵撥

〇一四五〇七七—五 故鄉出版社

一〇一八九二九—一 日本文摘雜誌社

出版登記證

局版臺業字第一四六九號

法律顧問

林樹旺律師

原作者

渡邊英幸

# 前言

企業和人體非常相似。為了維持一個人的身體健康，腦、心臟、肺、胃腸等各種器官彼此之間，必須一面互相關聯，一面發揮健全的功能。企業也是一樣，相當於內臟器官的採購、生產、銷售、技術、財務、總務等各部門，各守崗位從事部門份內的活動，但是這些活動並非各行其是，而必須充分顧慮到彼此之間的關聯性。我們不妨將整個企業想像成人類的身體。

就因為如此，如同人會生病一樣，企業也會發生疾病。如果忽略了這一點，極可能使人或企業致於死地（倒閉）。「要命的病」必須儘早發現，並且對症下藥，確實根治。我們每年接受一次定期健康檢查，就可以知道是否生病。檢查的結果如果發現自己罹患了某種疾病，只要立刻服藥，或採取食物療法，甚至於接受手術，便可以恢復健康。連過去被認為是絕症的癌，今天若能早期發現，治癒的希望已經大為提高了。

再說，近年來社會上掀起一股維護健康的熱潮。有人試著戒煙，有人少喝一、兩杯酒，有人每天慢跑活動身體，或改吃健康食品，想維持身體健康的人一天比一天多了。然而連那麼注意身體健康的人，出乎意料之外地竟然也常忽略「企業的健康」。這些人

遇到公司的業績表面上稍有進步，就感到十分放心，根本就覺察不出隱藏在公司內部的種種病狀。根據某項調查的結果指出，使公司倒閉的經營者之中，有九成以上的人都回答在公司倒閉的一年前「從未想到過公司會倒閉」。由這一點就可以了解他們是多麼地忽略「企業的健康」！

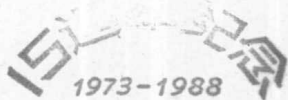
那麼所謂「健康的企業」，究竟是指那一種狀態呢？簡單地說，它應該是「認清社會潮流，並使自己的身體（公司）能適應這一潮流的狀態。」

然而，要「確實掌握社會潮流」，說起來可能不難，其實做起來並不是輕而易舉之事。因為整個企業隨著潮流漂移，因此必須一面前進而一面分辨清楚本身所處的位置。所謂「使自己的身體能適應潮流」的意思，就是要正確把握「人、物、財」等企業經營資源的強弱，進一步仔細分析競爭對手的戰力，根據分析的結果妥善佈置企業內的經營資源。

前述的「人」、「物」、「財」是企業的構成要素，也是三大經營資源。除了這兩個要素之外，也有人將「時間」與「情報」納入經營資源的範圍內。事實上，這兩個要素是運用三大資源時所不可或缺，在基本上缺少了「人、物、財」其中任何一項，公司就無法經營了。如果這三大資源都具備優異的力量，那麼公司之經營就能穩如磐石。不過，擁有健全的三大經營資源的公司，並不多見。無論多麼優良的公司，總有一些弱點。這些弱點雖然未必和疾病有關，但是，如果忽略了這些弱點，即可能累積成病。

本書談論了「替自己的公司把脈，進一步對症下藥」的良策。當然，不敢說讀者僅憑本書就能夠徹底知道公司的一切病痛和治療方法，但本書已經盡了最大的努力，以提示重要概念與具體可行的方針。

F27  
2D641



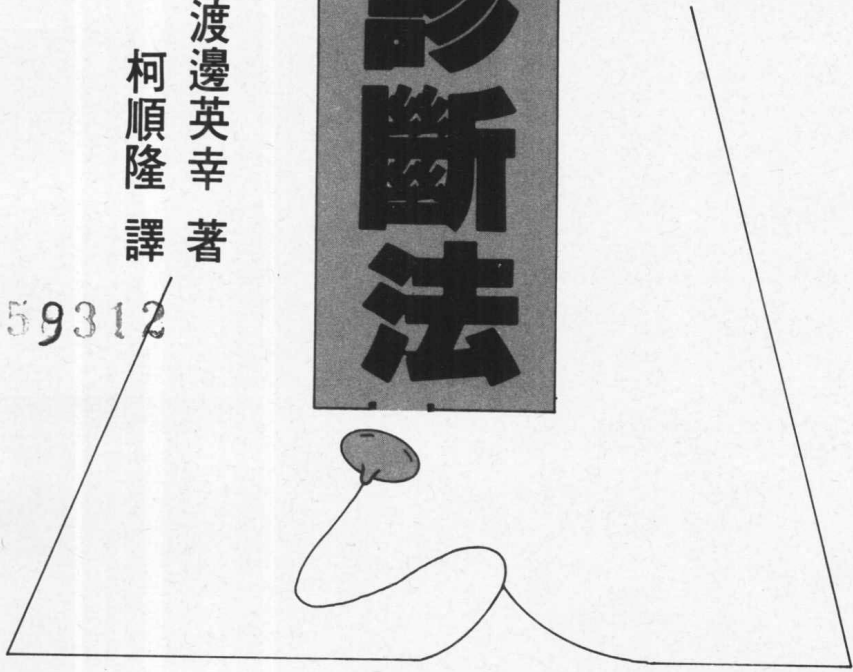
中南圖書公司

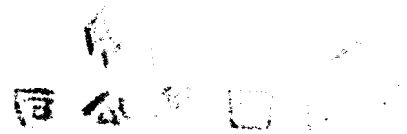
日本文摘書選  
10

# 企業病診斷法

渡邊英幸 著  
柯順隆 譯

659312





# 前言

企業和人體非常相似。為了維持一個人的身體健康，腦、心臟、肺、胃腸等各種器官彼此之間，必須一面互相關聯，一面發揮健全的功能。企業也是一樣，相當於內臟器官的採購、生產、銷售、技術、財務、總務等各部門，各守崗位從事部門份內的活動，但是這些活動並非各行其是，而必須充分顧慮到彼此之間的關聯性。我們不妨將整個企業想像成人類的身體。

就因為如此，如同人會生病一樣，企業也會發生疾病。如果忽略了這一點，極可能使人或企業致於死地（倒閉）。「要命的病」必須儘早發現，並且對症下藥，確實根治。我們每年接受一次定期健康檢查，就可以知道是否生病。檢查的結果如果發現自己罹患了某種疾病，只要立刻服藥，或採取食物療法，甚至於接受手術，便可以恢復健康。連過去被認為是絕症的癌，今天若能早期發現，治癒的希望已經大為提高了。

再說，近年來社會上掀起一股維護健康的熱潮。有人試著戒煙，有人少喝一、兩杯酒，有人每天慢跑活動身體，或改吃健康食品，想維持身體健康的人一天比一天多了。然而連那麼注意身體健康的人，出乎意料之外地竟然也常忽略「企業的健康」。這些人



遇到公司的業績表面上稍有進步，就感到十分放心，根本就覺察不出隱藏在公司內部的種種病狀。根據某項調查的結果指出，使公司倒閉的經營者之中，有九成以上的人都回答在公司倒閉的一年前「從未想到過公司會倒閉」。由這一點就可以了解他們是多麼地忽略「企業的健康」！

那麼所謂「健康的企業」，究竟是指那一種狀態呢？簡單地說，它應該是「認清社會潮流，並使自己的身體（公司）能適應這一潮流的狀態。」

然而，要「確實掌握社會潮流」，說起來可能不難，其實做起來並不是輕而易舉之事。因為整個企業隨著潮流漂移，因此必須一面前進而一面分辨清楚本身所處的位置。所謂「使自己的身體能適應潮流」的意思，就是要正確把握「人、物、財」等企業經營資源的強弱，進一步仔細分析競爭對手的戰力，根據分析的結果妥善佈置企業內的經營資源。

前述的「人」、「物」、「財」是企業的構成要素，也是三大經營資源。除了這三個要素之外，也有人將「時間」與「情報」納入經營資源的範圍內。事實上，這兩個要素是運用三大資源時所不可或缺，在基本上缺少了「人、物、財」其中任何一項，公司就無法經營了。如果這三大資源都具備優異的力量，那麼公司之經營就能穩如磐石。不過，擁有健全的三大經營資源的公司，並不多見。無論多麼優良的公司，總有一些弱點。這些弱點雖然未必和疾病有關，但是，如果忽略了這些弱點，即可能累積成病。

本書談論了「替自己的公司把脈，進一步對症下藥」的良策。當然，不敢說讀者僅憑本書就能夠徹底知道公司的一切病痛和治療方法，但本書已經盡了最大的努力，以提示重要概念與具體可行的方針。

## 第1章 企業病的種類

- 1 會招致經營失敗的「經營者無能症」 (企業的腦病) ..... 10
- 2 和公司的混亂脫不了關係的「管理制度失調症」 (企業的神經疾病) ..... 27
- 3 直接影響企業存亡的「資金脈搏不規則症」 (企業的心臟病) ..... 37
- 4 會妨礙自由活動的「慢性組織膠著病」 (企業的骨骼病) ..... 48
- 5 經營效率不佳所產生的「收益機能低落症」 (企業的胃腸病) ..... 56
- 6 導致企業日益衰弱的「收益構造脆弱病」 (企業的肝病) ..... 66
- 7 新陳代謝不良的「高級幹部機能慢性麻痺症」 (企業的腎臟病) ..... 77
- 8 士氣低落的「業務改善室礙病」 (企業的肺病) ..... 85

## 第2章 企業病的診斷書

經營體質診斷書

104

### 第3章 企業病的治療

- 1 腦病要以「經營安全率」來克服.....116
- 2 以業務與職務相互之間的關係來治療神經疾病.....142
- 3 治療心臟病的妙方是製作「資金運用計畫表」.....152
- 4 骨骼病要以朝氣蓬勃的組織來復原.....169
- 5 要根治胃腸病就必須開發產品.....185
- 6 治療肝病要以減輕稅賦來增加內部保留基金.....194
- 7 腎臟病要以「損益衡量計算」來治療.....198
- 8 肺病要靠企業活動來根治.....206

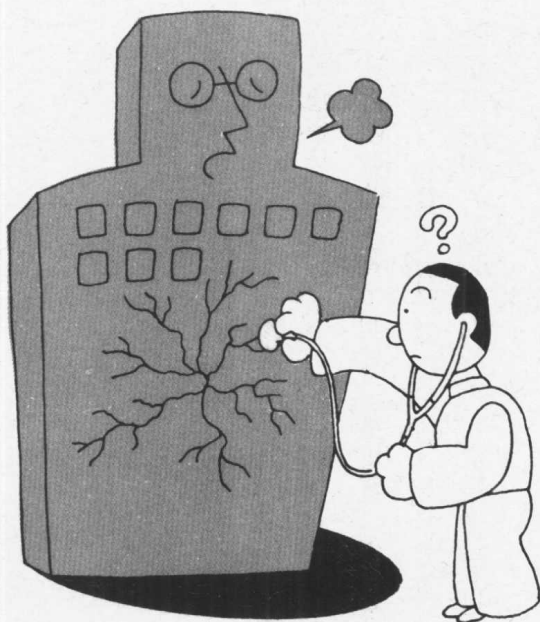
### 第4章 經營者是企業的主治醫師

- 1 如何診斷.....214
- 2 如何進行改善.....219



第1章

企業病的種類



# 1

## 會招致經營失敗的「經營者無能症」

（企業的腦病）

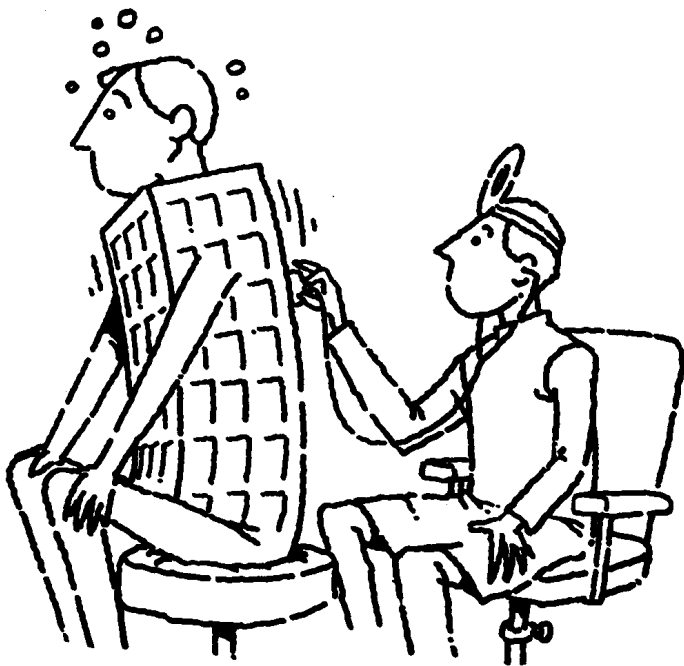
### ●經營者相當於公司的腦

我們的腦是由大腦、小腦與腦幹所組成，它兼備了司令部和參謀總部般的功能，能夠對胃、肺、腎、肝……等所謂的五臟六腑發號施令。

大腦裹住了腦幹，看起來好像雙層一般，靠近腦幹的皮質，叫做「舊皮質」；而外側的皮質則叫做「新皮質」。舊皮質職司喜、怒、哀、樂等各種情緒的活動，以及食慾、性慾、合群慾等本能上的活動。「新皮質」是高等精神活動的大本營，它會藉著學習和經驗的累積而生長。

小腦的機能不是思考事物，而是用來保持身體的平衡。例如，當我們走在獨木橋上時，它能替我們保持身體的平衡，並計算每一步的寬度。此外，我們之所以能用手有規則地敲桌子，也歸功於小腦的機能。根據資料顯示，如果小腦的機能失常，就無法以同等的速度，敲打同一個地方了。

腦幹和意志無關，但它具有調整維持生命所必須之反射運動和內臟活動的任務。當我們不小心碰到滾燙的東西時，會無意識地立即把手縮回來，這就是腦幹的機能之一；另外，當我們做劇烈運動時，心跳會加快，或瞳孔會反應光線明暗而擴大、縮小等，這些都是因為腦幹命令神經發揮功能的緣故。由此可知，腦的功能可決定人類的一切行為。





如果將腦的任務比喻為企業經營，則相當於能夠決定「企業經營」基本方針，然後根據這個方針掌管行動指令的部門。根據此意義，企業經營中的「腦」，就是所謂的經營者；而經營者對經營的想法和因應的手段，就是「經營方針」吧。

### ◎無法擬定適當的方針或戰略者稱為擬似經營者

假設，一個本來沒有經營能力的人，不自量力地認為自己具備這種能力而經營企業，則會有什麼後果呢？如果他走運，企業也許能夠經營得很順利，但這種僥倖的例子並不多，一般來說會把公司帶上倒閉之路。

再說，雖然有經營者的秉性，但他的能力不如其他經營者成熟時，後果又是如何呢？這時候他通常會一面嘗試，一面修正錯誤、累積經驗，慢慢地成長為一位有能力獨當一面的經營者。可是，問題在於是否有足夠讓他嘗試、改錯的機會。當經濟高度成長時，也許可以沾到「分享市場」的恩惠，但是，在嚴酷的環境之下，這個機會非常少。說不定在他成為一個成功的經營者之前，企業早已遭到倒閉的厄運了。

此外，還有一種以業餘性質來經營企業的經營者。上述這些人算不上是真正的經營者，只能稱之為「擬似經營者」。這種人或擁有龐大資產，或因為他本人的人生觀使他採取這種立場。可是，唯有在經濟高度成長，任何人都能夠享受到經濟利益的時代，他