

中興經營管理叢書

企業診斷實務

陳勝年編譯

中興管理顧問公司 發行

中興經營管理叢書

F27
Z669

企業診斷實務

陳勝年編著

中興管理顧問公司

發行

版權所有
翻印必究

中華民國五十九年三月初版
中華民國七十一年九月六版

中興經營管理叢書

企業診斷實務

精裝本實價新台幣二百五十元

著者：陳 勝 年

發行者：中興管理顧問公司

台北市民生東路六十六號

新力大樓五樓

電話：561-6356·561-6357

郵政郵撥儲金戶第100952號

印製者：新格裝訂有限公司

台北市社子十一街四十二號之一

電話：812-0283·812-0287

行政院新聞局出版事業登記證：局版臺業字第0040號

中興經營管理叢書

出版宗旨

在這個多元衝擊、競爭激烈、充滿希望也
遍佈機會的環境中，管理的良窳對企業成
敗常有決定性的影響。本叢書的出版，希
望能為國內管理知識的普及與企業經營的
現代化獻盡一份心力，也深願能帶給讀者
更佳和智慧、判斷與信心。

中興管理顧問公司 敬 啓

臺北市民生東路六十六號
新 力 大 樓 五 樓
電 話：5616356 • 5616357
郵政劃撥帳戶第 100952 號

企業診斷實務

(目次)

前言

1. 企業之全面性診斷.....	1
附錄 1.1 企業之全面性自我診斷表.....	13
附錄 1.2 診斷企業主持人之經營能力.....	19
2. 診斷企業之機能.....	35
附錄 2.1 組織分類上之機能分配.....	51
附錄 2.2 組織關連調查表.....	52
3. 診斷企業所營運之資金.....	55
附錄 3.1 企業資金營運之病徵.....	67
4. 診斷企業所聘雇之人員.....	73
附錄 4.1 工廠中的工人因素診斷表.....	83
附錄 4.2 人才調查表.....	88
附錄 4.3 人力考核與發展表.....	89
5. 診斷企業所使用之物料.....	93
附錄 5.1 價值分析檢核表.....	107

6. 診斷工廠之設備與作業.....	115
附錄 6.1 工廠作業事項缺點診斷表.....	125
附錄 6.2 作業程序分析檢核表.....	133
7. 診斷企業之產品種類.....	153
8. 診斷企業之銷售組織.....	165
附錄 8.1 準顧客之發現與選擇.....	175
附錄 8.2 銷售力之缺點診斷.....	177
附錄 8.3 行銷管理之整體性稽查.....	181
9. 中小企業全案診斷之實施要領.....	185
10. 未來企業管理之特徵.....	217
附錄10.1 整體管理系統表.....	225
附錄10.2 整體管理之重要英文讀物.....	227

1 企業之全面性診斷

醫學上的比喻

本書顯然地係以醫學上的比喻為基礎而命名。對身體健康較敏感的人士時常就診於醫師，地位高貴者尤其如此。他們之中，有的是例行檢查；有的是因為感覺全身疲勞之故，或由於他們想預防某種疾病的發生。一般言之，當一個人有了不適之症狀，他自然而然會先求診於普通醫生，以便診斷出病痛之來源。假如診斷之結果仍不甚明瞭，則可以進一步請教於專門醫師，由他來發現根本的病情所在，並加以適當的治療。

於企業界，這種診斷程序在基本上是相同的。因為賢明的經理都很重視管理顧問或企業顧問的初步檢查和診斷。至於選擇何種專家作更進一步之診斷和治療，乃是以「病者」所呈現

的症狀而定。例如，很明顯地，發生在財務上的毛病，會計師是求診的對象；而有關產品價格上的問題，則應求教於成本會計師。然而，一家公司也許會面臨所謂「全身疲憊的感覺」，而必須全面地深入每個部門作完整地檢查，才能得到更確定的治療方法。

當然這種比喻有其限度而不應牽扯太遠。其間重要的不同點在於一位醫生綜合所有的檢查後，對於無病之人，可免予治療；然而，由於企業診斷經常能提供給有關組織更欣欣向榮的情報，健全的企業仍有週期性的檢查與改進之必要。

公司的健康

企業診斷既然是一種比喻，那麼所謂公司的「健康」究係何所指？有那些因素影響它？有那些症狀可指示出它不正常？企業之健康依賴其管理而定。如果一家公司的管理不僅能靈活運用各種資源而且有明智遠慮之政策，則此企業公司必是健康的。

生產力之度量

在過去十多年之中，常有人提起關於度量公司是否進步之各種方法，即是集中注意力於生產力之度量。這種作法似乎大

部份貢獻於人力短缺時之運用問題。各種人工生產比率都不外是以每小時之生產量或每個雇工之生產量來表示。雖然以上所得到之數字有其用處，但頗具危險性，並易於導致謬誤。特別是當它們用在其並非原先所擬運用的目的上時更是如此。此外那些數字只局限於企業中之一項資源而已。所有的企業都用着四種基本資源：人、機器、原料和勞務。勞務可以由運用另外三種資源而得（如同一個工廠自己發電以供應電力）或是從廠外購得。在此種情況下，正常的會計方法對於所發生之浪費應加以處理。然而，另外還有一種資源值得重視——金錢，它是真正表達或購買其他資源的便捷工具，而且通常較不需要如前三者之精確處理。

由於統計學上的困難，那些擬設計一種衡量生產力之方法幾乎都宣告失敗。所建立之比率往往不能整體地達到它所預期之目的。例如一個生產力的比率可能指示出一家公司在濫用其的人力，而事實上此公司的每個部門却在充分的善用人力，這種情形只要一個部門的產品和雇用的總人力變動得很大時就會發生。不僅公司中每個部門之個人平均生產量如此，其他的因素亦然。

當然一個比較專門性的比率可將所有的資源都考慮進去；惟於此種比率中，各種資源的價值需以共同的單位表示，計算

起來才能一致。此種單位並需能迅速變換成現金項目，使與會計上之資源成本之記載無異實有其困難。以上所提之各種比率僅是考慮製造、採購和銷售方法之技術問題。這些比率並未將產品之計劃，也未將產品需求的經濟觀念計入。很可能一家公司在製造火車頭方面根據比率的標準測出具有高度性生產力，但是在程序上却完全忽略了銷售逐漸衰退之困難。

對於整個公司或各部門操作情形之生產力之衡量，學者研究有年，各方面均感興趣。經濟學者研究時往往銘記着原料、人力等資源的投入以及成品的產出之比例。近年來由進一步廣泛的了解公司之整體性而進入了業務研究（Operations Research）之境地。這個境地涉及到系統的研究，及高度的機率性——這或以生產各成品所需時間與勞力的許多不穩定性來表示，或以各種產品需要量的大幅度波動情形來表示，或真正以製成品之大幅度波動情形來表示。這些學問不擬於本書中討論。但它將企業經營以其「投入」與「產出」視為整體之精神，却值得一提。

本書擬討論「此公司健康嗎？」和「如何發現此公司的某些部門需要治療？」以及，更廣泛地，討論有關公司整體效率檢查的方法。它不僅涉及公司中有毛病的各部門，而且涉及到公司將來發展的政策和前途。

公司如同活的有機體

公司在本質上是一個活的有機體，大部份由爲它工作的人所組成。因爲它生存在一個環境經常變化的世界中，必須使它自己能適應環境。例如在顧客需求上的改變，各種新的競爭者或新的程序的迫切需求。一家公司如於五十年內都爲同類的顧客經營同類型的企業，勢必嚴重地跌落在不景氣的時期。生命的本質是變的，一個活的細胞不會永遠繼續存在。軀體需時常更換新的細胞。同樣地，一個企業必須時常更新各部門以求成長。其成長有如樹木的成長，緩慢而有規律。除去遇壞季節則須暫時收斂，遇好季節應更快速前進之外，一家公司可有許多部門（與動物體中的細胞相對應）。任何一個部門皆對其具有有限生命的特殊產品線有所貢獻。最重要的是要了解大部份現今所銷售的產品在十年以前並不存在，而且只有小部份製造的產品有很長的歷史。更深一層來說，這些產品沒有一種是在很可觀的利潤狀態中。這並不是說有很長歷史的產品在價值上不佔重要地位，而是指有關製造過程的知識實至爲重要。假如此企業賺了很大的利潤，其他的人由於受這種利潤之引誘也會很迅速地組成企業，打入該種企業中來相競爭。因此，企業之動態性不能絲毫忽視。

盈利動機

盈利動機對一個企業體而言至為重要。極大多數的人為着眼前的「肥肉」而盡力工作着，而其中最令人滿意的「肥肉」之一即是盈利。這是大家都明白的一個動機。而且假如報酬足夠，人們能運用它來達成他們自己的目的。有些人確實對人格、名譽、地位、權利的反應較錢的報酬方面更為銳敏；但在整體中，這畢竟只是少數。不幸的是盈利的動機有時顯得並不十分有力，許多人往往在他的現狀下滿意地工作着。合適的工作比高薪却不適意的工作較為吸引人。沒有人能說這是不合理的一個祈求。然而當它應用到一個企業上時是不合理的。因為沒有一家公司能享有長久的健康狀態，除非管理中灌輸連續的改進政策以證實其好轉，並能遠眺企業和產品種類中可能的進展以及工廠和裝備方面可能的改進情形。

一個企業如果一直沿襲著傳統的方法而寄望真正的長久興隆是絕對不可能的事。然而對於老方法製成的產品也許真的也有人購買，但是這似乎只是在小公司所在的範圍內而已，那些小公司都是與其主公司共存共亡的。在更大的公司中，特別是擁有大量資本者，過時的方法實無法繼續盈得利潤。

企業之全面性診斷

藥物上的比喻

日本管理學家高仲顯曾把企業管理學比喻為感冒藥。他說市面上雖然不斷地有新感冒藥之出現，然瞬即在短期內失靈。也許藥店將對此提出反駁，但是雖有新藥之接踵出現，而事實上其病患者却每年有增多之勢，此即為感冒藥失靈之鐵證。

然而，感冒藥不靈驗將如何予以處置？唯有：

- (1) 確保不患感冒之健康身體；而
- (2) 治癒感冒根源，不如服用強壯劑或營養補給藥，以培養治癒感冒之體力。

將此原則應用於企業管理上即為慎重選擇不輕易受到外界影響，而遭致經營不振之企業；另一方面又不能為管理技巧所惑，關鍵在於如何維持企業強度而經營。

因此，企業管理論乃由研究何種感冒藥最為有效之階段，進展為創造與保持不患感冒之體質。而診斷病根，強化體質為其起點。依據高仲顯的看法，新的企業管理應由下列諸角度着眼：

(1) 授與企業之先天強度

首先應選擇具有長期安定性且能獲得預期利潤之企業為前提條件。亦即選擇適當的企業，以確保其先天強度之機能。以

人作譬喻，則為生育強健之嬰兒。然而人與企業之最大差異為人不能重生，而企業則可得以重生。為順應外在條件之變動，而變更企業或產品部門亦可包括在此機能之內。

(2) 不斷開發與革新

縱使企業具有先天強度，但並非絕對不變。在不斷地進步與發展之社會中，經常有多數強力之競爭者出現。因此，為確保企業之優越地位，須經常留意開發與革新，以應其客觀情勢。

此機能係以儲備企業之潛力為主，故往往為只顧想眼前或正陷於掙扎中之企業所忽視；亦為沈迷於經營者個人之享受、揮金如土的收益之企業所忽視。故此機能具有深厚的投資性及戰略性之色彩。

(3) 增強潛力

企業經常有不景氣、災害等不測之危險發生。為防萬一，須保持緩衝之優勢。在萬一事故發生時，具有高度技術或管理能力之人才亦為其救星。但最可靠者莫過於金錢。因此企業之經濟強度——資金之流動性與安定性等為重要之因素。

(4) 提高改善之機能

企業競爭逐日劇烈，並非可以長期預見者。因此，切勿以靜態的計劃或預定為滿足。需要時時刻刻顧及更合理的改善，以期獲得更多利益。

全面性診斷

不管企業診斷用醫學上的比喻或藥物上的比喻，其全面性之顧慮之必要性與重要性已毋庸置疑。

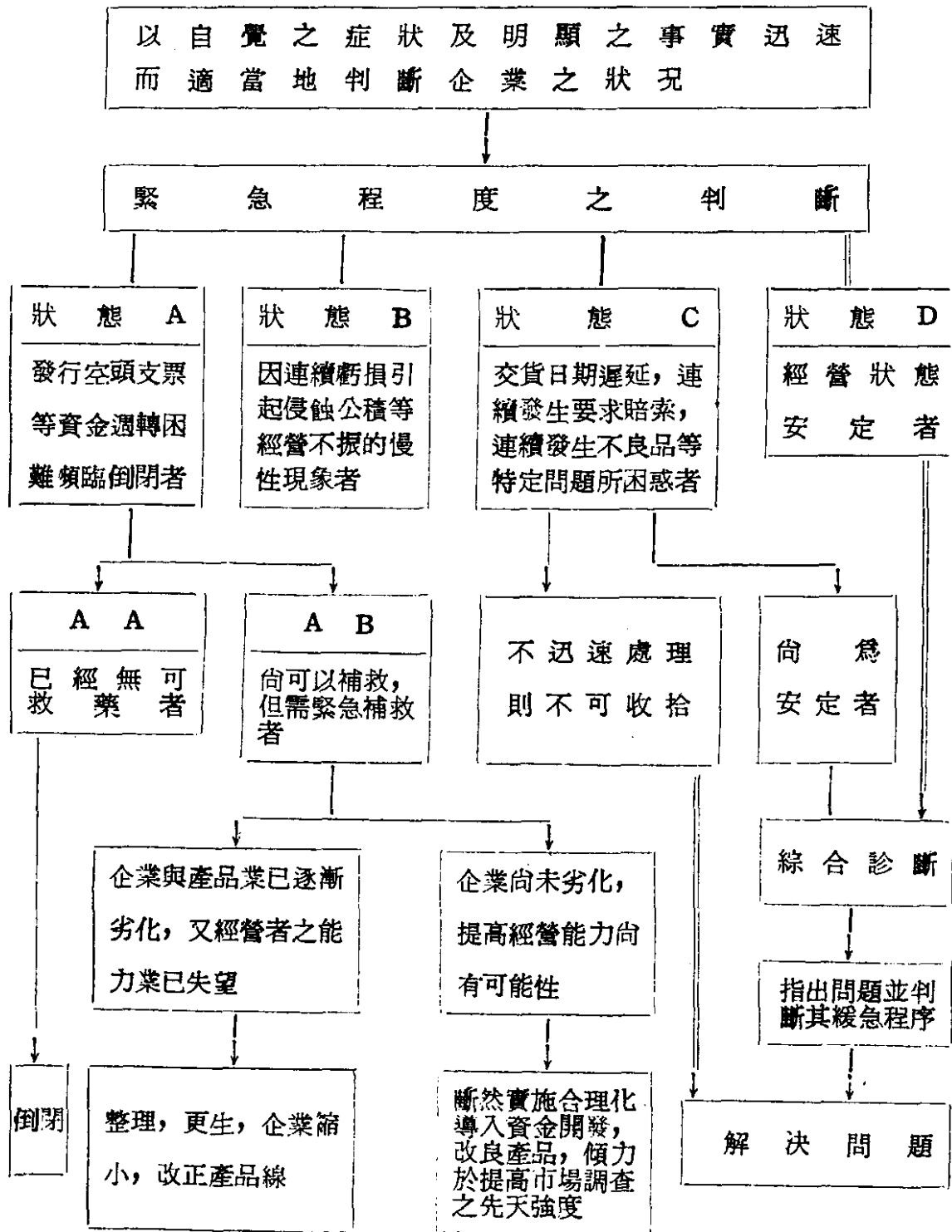
擬對企業體做全面性之診斷，可依下列順序進行：

- (1) 判定企業問題之緊急程度，視其是否須要採取緊急措施。
- (2) 檢討全面管理前之基本問題是否缺少或未建立。
- (3) 判定企業之先天強度，把握易於發生的問題，並提出診斷之重點。
- (4) 對於企業缺乏效率之現象，須追究其潛在因素，診斷其可能發生之程度並圖謀預防。
- (5) 依潛在因素逐一診斷之。

(企業診斷之要素表)

判斷因素	靜態解析	動態解析
(1)企業之先天強度	企業之安定性，收益性，發展性及彈性	企業政策及產品選擇之態度
(2)企業之開發與革新能力	研究發展革新與投資之計量分析	開發，革新之實際能力與對外之比較
(3)企業之潛在能力	企業之信用，聲望及財力	左欄各項因素之趨勢
(4)企業之營運能力	對企業營運結果之計量分析	將組織、系統、程序、及工作方法之分析

企業問題之緊急程度及其可能對策



診斷先天性強度之體系

