

企業診斷

用科學方法為企業把脈・以積極態度迎接數位挑戰

- 望、聞、問、切的診斷技術
- 診斷技巧：三現五原則
- 五力分析技術
- 危機徵兆與三項指標
- 經營者培養人才15要訣
- 平衡計分卡之運用與診斷

吳松齡 著



本書以四部曲編寫，藉由理論學習、企業診斷概念與技術培養出發，並經由實務說明，以利學習者輕鬆進入企業經營管理與企業診斷之真實世界，進而將理論與實務靈活與有效的結合，以培養出企業診斷之能力。本書貼近經營分析與企業診斷之理論與實務層面，也探究了各種企業診斷的技巧與方法，藉以強化如何讓企業診斷能力不斷向上提升，引領讀者進入條理分明與結構嚴謹的架構，指出可行的企業診斷計畫方案。

港台書

企業診斷

吳松齡 著



五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

企業診斷／吳松齡著．——初版．——臺北

市：五南，2010.11

面；公分

ISBN 978-957-11-5945-4（平裝）

1. 企業管理評鑑

494.01

99004109



1FR6

企業診斷

作 者 — 吳松齡 (65.2)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 侯家嵐

文字編輯 — 李清課

封面設計 — 盧盈良

出 版 者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106 台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市中區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2010年11月初版一刷

定 價 新臺幣500元

葉司長序

處於當前金融風暴、經濟不景氣、經營環境快速變遷與競爭激烈的企業競爭疆域，企業需要具備核心能力來創造競爭優勢，以有效整合企業資源，並產生源源不斷的經營活力。所以，企業的經營與管理者就有必要練就企業診斷的技術與能力，如同人們做五臟六腑的健康檢查一樣，必須依靠診斷來提早發現問題，藉著分析的手法，找到問題的真正原因，在問題尚未惡化之前加以有效地改進。而且是不能夠停止的，是要歷經無數次的診斷、分析，以及持續改進的過程，如此才能讓企業組織維持成長、茁壯的原動力。

企業診斷是一門相當複雜，且極為多元性、整合性的學問。它乃是利用了各種定性與定量資料分析，以及秉持三現主義（現場、現物、現實）的原則，加以探討企業組織可能存在的問題，同時更為強調發掘各種問題的產生之根本原因。由於企業經營與管理問題往往並非單一問題所造成，而是各種問題彼此間存有互動關聯。因此企業診斷必須經由整體角度的分析，以及了解各種定性與定量資料之意涵，並兼及經營管理的系統性與考量層面之廣度深度，進行整合性的研究與探究，如此才能讓企業診斷獲得最大的成效與價值。

當吳松齡邀請為其著作《企業診斷》寫序，讓我感受到相當訝異，但也給予支持。訝異的是在這個經濟衰退、全球性大失業潮、產業整合與轉型關鍵時刻裡，作者仍然能夠兢兢業業於企業發展之研究，勇敢撰寫這本書以提供業界人士與管理系所學生參考學習；支持的是因為此書將企業診斷作了極為精闢的論述，建立系統性的企業診斷理論基礎與實務運用的連結，足堪作為對企業診斷有興趣之業界人士與管理系所學生研修的好書。

我一直以來就相當期待為產業之經營管理與創新發展盡一份心力，如今由於此書的出版，我期待它能夠扮演某種程度的影響力量，也更為期盼讀者們得

以透過對這本書的學習與應用，了解與應用企業診斷，以及達成企業變革、適應、健康與永生的目標，所以我相當樂於為這本書寫序。



2010 年 04 月 30 日

自序

在當今的時代，企業經營管理充滿著風險與危機，從天災（如：SARS、921 大地震、南亞海嘯、八八水災、H1N1 新流感等），到人禍（如：911 恐怖攻擊、經營管理弊案、金融海嘯、惡意併購、五鬼搬運掏空公司資產等），皆會對企業組織造成猝不及防的大衝擊，同時這些衝擊更會給予企業重要且嚴肅的提醒，就是任何疏忽於體檢經營體質、診斷經營績效與組織文化、持續改進經營管理異常問題、永續發展優勢競爭力，以及管理風險與危機能力的企業，雖曾有偉大的經營成就，也會因此而灰飛煙滅，就如同高雄甲仙鄉小林村於八八水災時，於須臾之間成為歸零地（ground zero）。

企業診斷正是現代企業與其經營管理者必須具備的技術，現代的經營與管理者應該拋棄單向的思考方式，不可僅對於既有的經營管理作法加以改良，而是要應用企業診斷的技術，並建立一套系統性的整合概念，從各種不同的角度與層面出發，針對企業功能、管理功能及決策層面，進行系統性與整合性的診斷分析，甚至於重新定義其企業組織之目標與價值觀（包括所處的環境與市場），如此才能有效的改進經營管理缺失、蛻變與轉型、再造與重生、永續經營與發展。

本書共分四部十五章，其目的乃在於提供大學院校經營分析與企業診斷等專業課程之教科書，並期盼能夠成為企業經營管理階層與分析人員之工具書。本書以理論學習、企業診斷概念與技術培養出發，並經由實務說明，以利學習者輕鬆進入企業經營管理與企業診斷之真實世界，進而得以將理論與實務靈活與有效的結合，以培養出企業診斷之能力。本書乃筆者多年來從事商管課程教學研究、企業經營管理輔導、NPO 組織諮詢輔導之經驗與知識，基於當前企業經營環境的惡化，有感於許多成功企業於一夕之間徹底失敗，而興起將此等

研究成果、知識、經驗予以傳遞給有志於企業變革者與學生們分享，當然更為期待本書的出版，將有助企業界與學生們的企業經營診斷知識與技術更上層樓。

本書得以順利完成，必須感謝父母的栽培、師長的教誨、同儕好友的鼓勵、企業朋友的支持及內子洪麗玉與兩個小孩的分攤家事與支持，當然更應感謝五南文化事業公司的經營者、張毓芬副總編輯與編輯群的支持與協助，才能讓本書順利出版，筆者於此一併衷心感謝。另外，由於本書所涵蓋的層面極為廣泛，內容雖力求嚴謹與完整，惟因筆者才疏學淺，其中之疏漏與缺失仍在所難免，除一切應由筆者負完全責任之外，尚待各位先進方家不吝指正，是感。

吳松齡 謹識

本書簡介

本書以四部曲編寫，共分四篇十五章，藉由理論學習、企業診斷概念與技術培養出發，並經由實務說明，以利學習者輕鬆進入企業經營管理與企業診斷的真實世界，進而將理論與實務靈活與有效的結合，以培養出企業診斷之能力。

本書貼近經營分析與企業診斷之理論與實務層面，也探究了各種企業診斷的技巧與方法，藉以強化如何讓企業診斷能力不斷向上提升，引領讀者進入條理分明與結構嚴謹的架構，指出可行的企業診斷計畫方案。

本書撰寫之目的乃在於強化學習成效與易讀、易懂、易運用之助力，並提供大學院校經營分析與企業診斷等專業課程之教科書，以及期盼能夠成為企業經營管理階層與分析人員之工具書。

目 錄

葉司長序

自序

本書簡介

1

PART

企業經營與診斷概念

1

CHAPTER 1

企業經營系統與經營分析

3

第一節 知識經濟時代的企業經營管理系統

4

第二節 知識經濟時代的企業經營管理分析

10

CHAPTER 2

企業經營診斷的技巧與程序

19

第一節 企業診斷的意義、認知、分類與重點

20

第二節 企業診斷的條件、技巧、方法與程序

27

2

PART

經營分析與企業評價

41

CHAPTER 3

企業經營分析與績效衡量

43

第一節 企業經營分析與財務報表分析方法

44

第二節 企業經營績效管理系統與績效衡量

56

CHAPTER 4	企業評價與企業價值創造	69
	第一節 應用企業評價以創造企業的真实價值	70
	第二節 企業評價作業程序與評價方法的選擇	83
3 PART	企業經營的綜合診斷	101
CHAPTER 5	營運特性診斷與五力分析	103
	第一節 企業營運特性診斷與五力分析技術	104
	第二節 營運特性分析與企業績效評價指數	111
CHAPTER 6	經營環境分析與策略診斷	147
	第一節 企業經營環境分析與外在環境診斷	148
	第二節 企業競爭策略分析與整體策略診斷	161
CHAPTER 7	經營組織活化與組織診斷	173
	第一節 企業組織結構與組織運作程序診斷	174
	第二節 企業組織資訊控制與領導統御診斷	182
	第三節 企業組織文化與員工態度士氣診斷	186
CHAPTER 8	投資開發與經營自我診斷	191
	第一節 新產品新事業開發企劃的分析診斷	192
	第二節 經營者的企業體質分析與自我診斷	205
CHAPTER 9	經營利益計畫與均衡診斷	225
	第一節 經營利益分析與目標經營預算管理	226

第二節 經營計畫預算目標與經營均衡診斷	238
---------------------	-----

CHAPTER 10 企業功能查核與管理診斷 253

第一節 企業生產管理功能查核與診斷重點	254
第二節 企業行銷管理功能查核與診斷重點	261
第三節 企業人資管理功能查核與診斷重點	268
第四節 企業研發管理功能查核與診斷重點	274
第五節 企業財務管理功能查核與診斷重點	279

CHAPTER 11 企業經營管理危機與診斷 283

第一節 企業經營管理危機的徵兆與三項指標	284
第二節 企業經營管理危機的預兆與診斷分析	290

4

PART

企業經營診斷的發展 305

CHAPTER 12 企業風險管理與內部控制 307

第一節 企業風險與企業風險管理組成要素	308
第二節 企業風險管理與企業內部控制評估	314

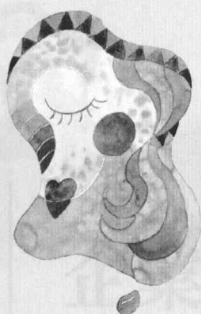
CHAPTER 13 企業內部控制與內部稽核 327

第一節 企業內部控制作業系統與內控自評	328
第二節 企業內部稽核作業系統與營運稽核	342

CHAPTER 14 平衡計分卡之運用與診斷 353

第一節 策略觀點的平衡計分卡與管理流程	354
第二節 以平衡計分卡來診斷企業經營績效	365

CHAPTER 15	企業經營責任與企業倫理	379
	第一節 企業經營責任與企業倫理行為規範	380
	第二節 社會滿意的企業社會責任倫理行為	392
APPENDIX	主要參考書目	403
	一、中文部分	404
	二、外文部分	407



PART 1

企業經營與診斷概念

第一章 企業經營系統與經營分析

第二章 企業經營診斷技巧與程序

金業聯營與通商



CHAPTER 1

企業經營系統與經營分析

自由經濟、全球化發展下的現代商業社會裡，企業營運活動的多元化、複雜化、跨國化，企業組織的經營管理系統將愈趨複雜，而企業組織的利益關係人，更是愈為關注企業經營系統化程度與經營績效。企業領導人與管理者勢必要更了解，企業內部與外部各項作業系統的運作與其間的互動關係，並且要能進一步對其企業整體營運活動加以了解、分析與診斷，期以最佳的營運活動、標竿的經營與管理典範、最具績效的經營管理系統，讓其企業在此多元化、競爭激烈、顧客至上的時代裡，嶄露出成為標竿企業之卓越經營實力與企圖心。

第一節 知識經濟時代的企業經營管理系統

第二節 知識經濟時代的企業經營管理分析

現代的企業組織、政府組織與 NPO/NGO 組織無不受到全球化與科技數位化浪潮的衝擊，以致各種組織的經營管理活動更顯得多樣化、多元化、快速化，尤其企業組織的經營管理活動更左右了現代國家、社會與人民的發展方向。企業組織運用了內部與外部的各種資源（諸如：資金、人力、設施設備、原物料與零組件、技術方法、資訊與資料、時間、法令規章與倫理道德規範、交通與基礎公共建設等），經過實體與過程基礎的轉化，以達成高顧客滿意度與高忠誠度為目標之商品、服務與活動，並提供給人民、社會與國家需求與期望的滿足。在這種實質與過程基礎的轉化過程中，一方面是以「顧客關係導向的市場機制」提供媒介轉換功能，另一方面則以「顧客關係導向的管理活動」發揮組織的經營管理績效，促使其組織的永續經營與發展，進而引導整個社會、國家的進步與發展。



第一節 知識經濟時代的企業經營管理系統

本書所稱的企業組織乃採用廣義的企業組織定義，也就是追求某種特定目標的事業組織。包括傳統製造產業、農工產業、科技製造產業、休閒觀光產業、文化創意產業、傳統服務產業與科技服務產業之營利性活動，以及其他 NPO/NGO 組織的非營利性活動，凡是具有提供有形或無形的商品、服務與活動，而且必須具備滿足其內部與外部顧客需求與期望的功能，當然其事業組織更應具備自給自足與賺取利潤，以維持其組織生存與發展之特質，或是兼具有回饋社會、關懷弱勢族群、保護環境生態、參與文化建設與履行社會責任之目的。

據劉平文（1993; p.9）的系統（system）應具備特性：①整體係由一群個群（或基本單位）所構成，這些個體乃視為元件（component）或要素（elements）；②各單位之活動應具有一定與一致性的方向與目標；③個體之間或個體與系統之間存有某種互動關係，且非互不相干之實際運作；④整體系統運作所產生的功能應大於各個體分別活動所發揮功效的總和。因此，系統的構成應該具有三個主要部分：即經由產業與組織環境取得輸入（input）；經由組織所發展、實施與改進的各項作業管理系統的轉化（transformation）；而後將商品、服務與活動輸出（output）以回饋市場與顧客之需求與期望，同時要能夠維持均衡關係。

為使企業組織有效的運作與發展，必須決定與管理許多相連結的經營管理或作業系統的活動，使用資源並予以管理，將輸入轉化為輸出的一項或多項活動，這就是 ISO9001（2008）所稱的過程。通常一個過程之輸出可直接地成為下一個過程的輸入，所以就系統的範圍來看，任何系統的內部均可細分為許多個子系統（sub-system），各個子系統之間的相互作用，可以形成相輔相成與均衡互惠的內部環境；而各個系統外部更是存在一個超系統（即為外部環境），此一超系統也會對整個系統的運作有所影響（如圖 1-1 所示）。而且 ISO9001（2008）更把組織內各個過程系統的應用，連同這些過程之鑑別與交互作用，以及其管理以產生期望的結果，稱之為「過程導向」（如圖 1-1 所示）。

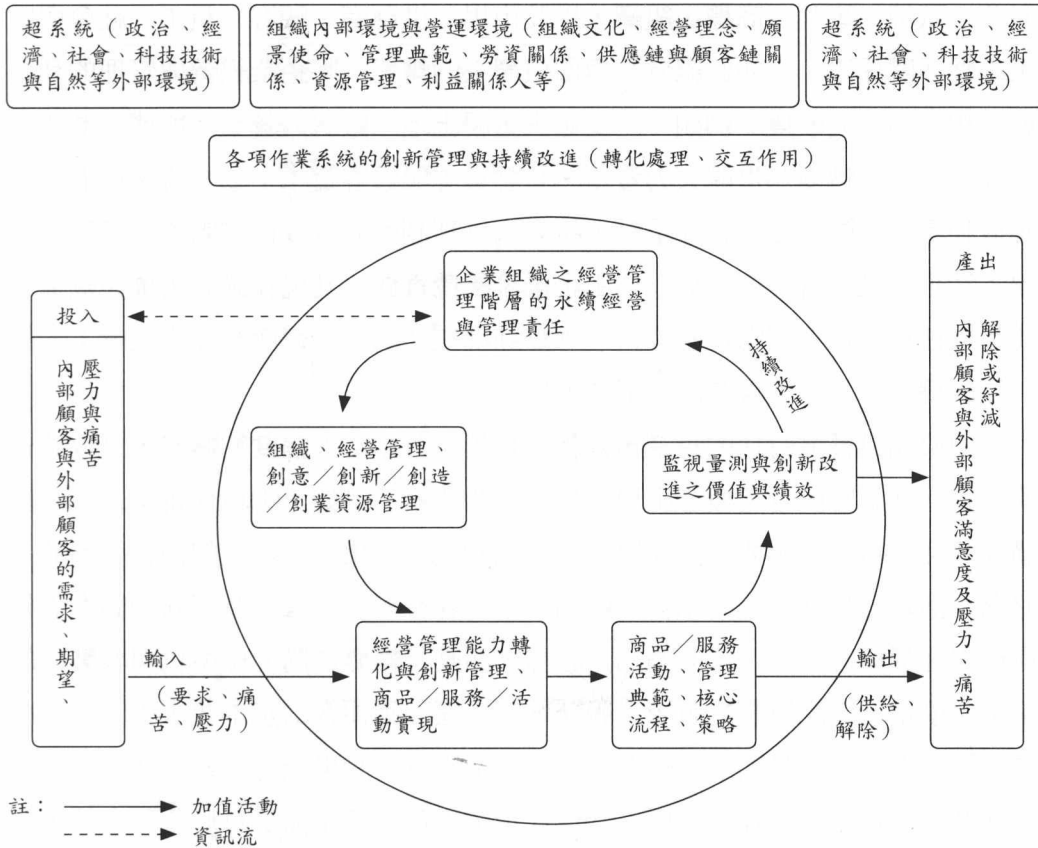


圖 1-1 以過程為基礎的企業經營管理系統模式

一、知識時代的企業經營重點轉變

二十一世紀時代的來臨，企業組織必須要能夠因應知識經濟時代的衝擊。在這個時代裡，知識經濟乃是一條必須經歷的路，雖然走上這條路並不保證一定能夠成功，但是不走卻是註定會被淘汰出局。這個知識經濟乃是要求企業組織必須具備適當的企業文化，也就是企業組織要能夠具備及塑造出人文精神與人文素養的文化價值，同時更要厚植以價值導向為依歸，以及以關係管理智慧與滿意為基礎的組織文化。

知識經濟時代的企業經營管理，已由以往著重在有形資源（例如：土地、資產、勞動力等），轉變為重視無形的生產與服務資源（例如：知識、技術、