


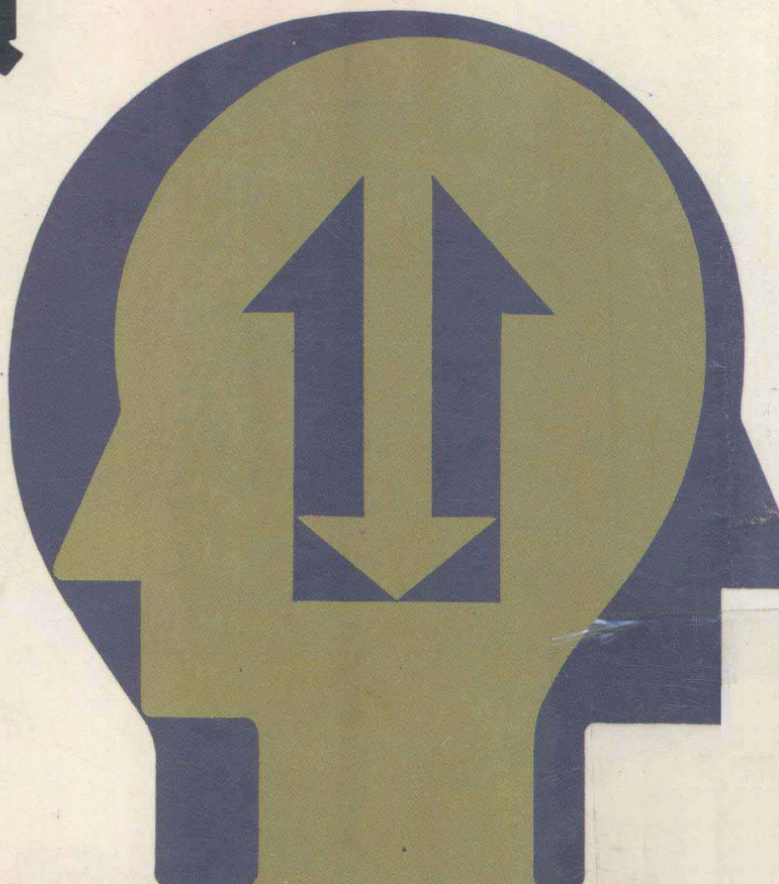
企業人動腦系列
BBUSINESS 53

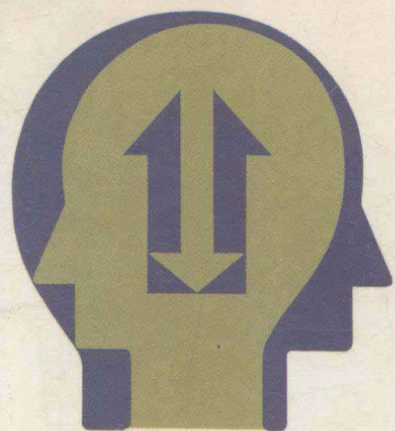
 書泉出版社

並木高矣 原著
楊燦煌 校閱
書泉編輯部 編譯

企業 診斷要領

— 企業診斷的理論和操作方法





隨著國民經濟的快速發展和經濟體制改革的深入，中小企業的體質改善問題已受到廣泛的重視。

日本的中小企業專家將企業體質的改革比喻為對人的身體狀況作醫學診斷，並深入研究。本書即綜合日本中小企業診斷的經驗，詳述有關企業診斷的理論和實際操作方法，足供企業管理幹部和致力於企業管理、工廠體制的改革者參考。



智慧累積而成書，
流水涓滴而為泉，
美好成熟的心靈滋長，盡在書泉。



書泉出版社

企業人動腦系列
B
BUSINESS

53

並木高矣 原著
楊燦煌 校閱
書泉編輯部 編譯

企業診斷要領

——企業診斷的理論和操作方法

企業診斷要領

定價：一五〇元

——企業診斷的理論和操作方法

中華民國 77 年 8 月初版

原著者 並 木 高 矣

校閱者 楊 燦 煌

編譯者 書 泉 編 輯 部

發行人 楊 榮 川

發行所 書 泉 出 版 社

局 版 臺 業 字 第 1848 號

臺 北 市 銅 山 街 1 號

電 話：3 9 1 6 5 4 2

郵政劃撥：0 1 3 0 3 8 5 - 3

印刷所 茂榮印刷事業有限公司

板橋市双十路2段46巷22弄11號

電 話：2 5 1 3 5 2 9

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

——企業診斷的理論和實際操作方法

隨著國民經濟的快速發展和經濟體制改革的深入，對中小企業的體質改善問題受到了人們的廣泛重視。

我國的中小企業多建於二、三十年前。這些企業在我國國民經濟中佔有相當重要的地位。為了使企業成長提高經濟效益，對中小企業的體質進行改革是擺在我們面前的重要課題。現在日本等國已把對中小企業體質的改革作為一門系統科學來研究。日本的中小企業專家們，把對舊廠的改革比喻為對人的身體狀況的醫學診斷。「企業診斷要領」全面系統地總結了日本中小企業診斷的經驗，介紹了有關企業診斷的理論和實際操作方法。為了配合我國中小企業改革和診斷的需要，我們翻譯這本書，它對我國廣大企業管理幹部和致力於企業管理、工廠體制的改革者，很有參考的價值。

企業人動腦系列

以實務為主導，以經驗為內容，企圖
在理論的基礎上，融入實務的經驗……

定點巡迴行銷術

林敏生 編譯
定價：一五〇元

「行銷」是極高深的一門學問，行銷人員除了必須隨時保持挑戰精神外，更須有正確的營銷技巧。本書主要是估價表及一些營銷技巧的介紹，目的在幫助定點巡迴及直接銷售的營業人員，能不斷的創造佳績，脫穎而出。

給新鮮管理人

戚大任 編譯
定價：一五〇元

追求人性的經營管理已逐漸抬頭，如何引導部屬自主地發揮其工作潛能，已成為管理的真諦。本書由各種角度提供初任管理者84個管理要點，每一要點均落實於日常生活之中。堪稱為一本與智慧相結合的管理入門經典。

迎向「新階層消費」時代

林敏生 編譯
定價：一五〇元

近年來，消費者的「欲求」及「購買力」已大幅轉變。企業界不斷推出新產品，但消費者已不復以往的熱衷。本書即針對此種改變，探討供給者因應新消費趨向的方法，並兼論「新消費結構」及新經濟社會結構之關係。

損益平衡點分析

洪騰岳 編譯
定價：一五〇元

損益平衡點是企業家不可不知的經營指標。本書包括了損益平衡點的基本理論、利用場合與方法，並網羅了許多具體的應用方法，輔以各種圖表，可使企業迅速得知自身環境的變化，並能據以擬定因應策略的正確方針。

如何靈活調度資金

鄧一蕙 編譯
定價：一五〇元

「資金調度」是決定企業成敗的關鍵之一，也是一般企業最感棘手的問題。本書以簡單的實例，詳盡解說資金調度的觀念及結構。即使是初任財務工作者，詳閱本書之後，也能了解資金調度的訣竅，繼而成為理財高手。

求職與面試

葉德芬 編譯
定價：一二〇元

現今就業機會越來越艱難，如何在衆多求職者中脫穎而出，已是一門高深的學問及技巧。本書重點為求職過程的關鍵——面試，並針對「禮貌」這項課題，從各個層面加以探討。旨在幫助求職者掌握最有利的表達方式。

全面品管入門

葉德芬 編譯
定價：一五〇元

「全面品管」的新觀念，是企業中的每個部門、全體員工均以科學方法共同參與品質的管制工作。本書除就全面品管的意義、目標、概念、推進方式等，作深入淺出的解說，並介紹各類型企業及企業各部門的品管方法。

成本計算簡析

林敏生 編譯
定價：一五〇元

成本計算能反映出複雜的生產過程。若能掌握成本概念及其計算方式，將有助於任何企業的經營。本書依序以實例解說成本計算過程中的各個步驟及其基礎知識。詳讀本書，即可輕易地應用於任何生產方式的成本計算。

掌握生產流程

林敏生 編譯
定價：一二〇元

日本式經營的完善，以及產品的優異，完全來自其嚴密的生產流程掌握。本書除就生產管理的意義及程序詳加說明外，並介紹各種類型的管理技巧。期使讀者能瞭解並實際運用生產管理的知識，再推展至公司每一階層。

自我啓發

戚大任 編譯
定價：一〇〇元

「自我啓發」是人類成長的推進器。為了適應現今瞬息萬變的工作環境，個人人生觀即應有適度的修正。本書以新的方向介紹自我啓發的內容及方法。期使讀者在研讀之後，能身體力行，繼而再創造充實、幸福的人生。

銷售心理學

李學熙 編譯
定價：一〇〇元

促銷是一種經常創新的市場活動，也是心理學的應用範疇。必須講求溝通內容，應用傳播媒體，隨時滿足促銷對象的需求。本書不僅論述促銷的技術層面，並從各個角度分析促銷在現代社會及經濟生活中應如何的展開。

新產品開發

林敏生 編譯
定價：一二〇元

企業為了脫離「零成長」的恐懼。唯有藉助尖端技術，再加上高度複合型、創造型的開發，全力推出「特別優異的產品」，以強化需求，提高銷售額。本書即包括完整可行的暗示及啓發，必將有助於新產品開發之推進。

冠軍推銷員

林敏生 編譯
定價：一二〇元

要想成爲一個具有銷售能力的企業，就須使其銷售部門組織化，並賦予行動動機，加以激勵。本書內容涵蓋了推銷活動的各個層面，諸如開發推銷員的潛能、提高商談的技巧、以及商談後的處理等等，皆有詳細的說明。

無缺點的存貨管理

郭蕙 編譯
定價：一五〇元

無缺點的存貨管理，是企業經營的利器之一。本書的中心論題為「存貨適中化」，除了介紹存貨適中化的實踐方法，並以簡單實例加以彙整解說，期使本書可作爲企業內部進修、業務改善，及推行「存貨適中化」的範本。

戰略經營

陳湘碧 編譯
定價：一二〇元

所謂戰略經營，即因應世界變動的經營。不僅是經營戰略或戰略計劃，亦包括構想、推進者、系統、風格等，是組織發揮整體戰略性，因應人力的經營。本書詳盡地解說戰略經營的概念與實踐方法，爲實務上最佳參考。

企業參謀

林敏生 編譯
定價：一〇〇元

商場如戰場，企業必須擁有戰略性思考的參謀集團因應之，所謂戰略性思考的集團，乃是由領導人員組成，處於組織內，具有強烈的客觀性及獨立性之參謀集團。不僅具有秘書的功能，且爲企業中樞，以發揮各種功能。

企業經營 13 致命傷

劉慧娟 編譯
定價：一二〇元

作者將一般經理人最常犯的錯誤統歸為十三項。這些老掉牙的錯誤常是許多病入膏肓的企業的病癥所在，卻不過是決策體系型態、素養及判斷方面的普遍問題。經由十三致命傷學習到成功經營的方法，是本書最大目的。

靈活的經營智慧

陳湘碧 編譯
定價：一二〇元

經營智慧的靈活運用，是企業成功的保證。本書作者針對現代企業經營的各項挑戰課題，從各種角度去分析、研究，並提出心得——有效的經營是金錢、人力與時間的密切配合，再從經驗中發展出屬於自己的經營智慧。

企畫書、提案書之製作

崔湘山 編譯
定價：一二〇元

企畫沒有絕對的好與壞，具有說服力且能被採納的企畫書，就是成功的企畫書。本書蒐集了許多資料，以公司的職員、事務員為對象，介紹各種企畫書及提案書的製作方式。參閱本書，您將可以完成一份滿意的企畫書。

企業成熟期的成長戰略

洪騰岳 編譯
定價：一五〇元

最近企業經營的風險與日俱增，而在戰略家眼中，正是反映「機會的來臨」。今後決定企業勝負的關鍵在於，能夠冷靜分析成熟社會的獨特現象，並活用各種經營方式。馬金賽顧問公司將引您進入一個嶄新的管理世界。

計畫與執行

葉德芬 編譯
定價：一二〇元

計畫若不付諸實行，則只是畫餅充飢而已。本書以企業人的日常工作為目標，將焦點置於「有計畫的思考、方法」上，說明如何在面對工作時，有計畫地去思考、觀察，並進一步擬訂周全而詳實的計畫，繼而付諸執行。

企業成熟期的差別化戰略

洪騰岳 編譯
定價：一二〇元

差別化戰略是企業成長的最大利器。所謂差別化，即對消費者需要所採行的戰略，它可使企業經營穩固，且不論企業的規模大小，均能適用。本書是馬金賽顧問公司的另一巨獻，將會指導您率先採用大膽的戰略來迎戰。

企業變革期的 體質轉換戰略

在優勝劣敗、利益掛帥的自由主義經濟體制下，企業體質的轉換較之體質的強化，更形重要。本書係作者及企業學者專家們，將各人經驗佐以實例，闡述變換企業體質之各種策略，期能有助於國內各企業的改革及成長。

新點子·腦激盪

新產品的開發，必須建立在獨特的技巧及目的上，且應配合時代的導向而日新月異。「不斷革新」才是商品開發獨一無二的法門。本書除了提供最前衛的訊息外，亦包含有各種重要的理論，足供讀者之參考與實際運用。

圖解式經營分析

要想掌握公司的成績，就必須瞭解經營分析。本書謹慎地選出主要的財務比率計算方式，並輔以圖解式說明。目的在幫助讀者瞭解經營分析，並能實際靈活運用，以追求利益。只要懂得加減乘除，您就有資格閱讀本書。

圖解式經營計劃

企業要生存，就須不斷創造利潤。本書以淺顯的文字配合簡單的圖表，幫助讀者找出適合於企業的經營計劃，再計劃出目標利潤及銷貨收入，然後直向此一目標逼進。即使是初學者，也能藉著本書作出完善的經營計劃。

人性的經營智慧

追求魄力與智慧的源流，是企業經營的基本素養。本書係作者以個人的各種交流、經驗、智慧、知識為中心，加以各種角度觀察現實所獲之心得，在儘可能寬廣的視野下，所披瀝出的所謂村田式的調理法及思想表達法。

創新的企畫力

若要提高商品銷售量與服務品質，就必須要有創新的企畫及策略。本書為作者的經驗談，分別就企畫的意義、企畫力的增強與訓練、企畫的擬訂等，設章討論。目的在幫助讀者把握契機，善用企畫力，使企業邁向成功。

贏得優勢

本書為美國著名管理學家 Tom. Peters 繼「追求卓越」後的另一著作。作者針對中小企業提出更具普遍性的三項管理原則——面向顧客、不斷創新、以人為中心，是企業管理理論的再探索、再思考。值得您深入研讀。

行銷實務

企業行銷是企業經營的最重要課題之一，行銷活動因此必須更周詳、更技巧地展開。本書為數位行銷研究員勤力之作，係以完整的架構，就企業行銷的整個過程，有系統地分章討論。立論新穎、淺顯實用為其最大特色。

豐田式現場管理

日元上漲的時代急速來臨，為謀求精打細算，降低成本的呼聲又再度提高；以致「豐田式生產」的真正價值，更受重視。本書十年前即已造成轟動，此次的全面增修，使其內容與現今局勢相符合，必有助於企業的躍昇。

目標管理實務

最近許多企業計劃引進的「目標管理」是一種以新經營觀念為基礎的企業管理制度。此制度可使企業的業績明顯提升，並帶動人力的完全發揮。本書就目標管理的引進及推展方法，加以具體的說明，俾助各企業的成长。

成本管理

近代由於教學及統計技術的進步，使得成本資料不僅可提供企業經營的參考，尚可透過資料的比較及分析，作好成本預測及成本規劃，進而達到成本控制的目的。本書目的即在使成本管理成為企業提高效率的方法之一。

風格獨特的小店經營

如何才能使小店舖風格獨特、經營成功？本書為了使一心想擁有屬於自己的店舖，卻對經商一無所知的讀者，也能掌握創業的成功秘訣，故將各類小店的經營過程鉅細靡遺地加以闡述。詳讀本書，您的小店必定宏圖大展。

需求預測入門

從事企業經營管理與市場預測工作者均瞭解，唯有供需相等，才能創造出最高利潤。故精確的需求預測是企業生產的第一要務。本書特點為深入淺出，對每一種預測方法均舉例作詳細的計算與說明，俾讀者能活用於實務。

總務管理

我國企業界對總務管理並不十分重视，有關書籍亦十分缺乏。作者有鑑於此，乃著手編譯此本入門經典，期能帶動國內研究風氣，俾有助於各企業的成长。本書取材新穎，內容豐富，確為從事總務業務者的最佳參考書。

市場預測方法一百種

針對瞬息萬變、錯綜複雜的市場作精確的預測，俾採取相應的經營策略，是企業經營的第一步驟。本書根據現今市場的實際情況，闡述市場預測的理論，並以實例解說一百種的預測方法，實足供國內企業之參考及應用。

租賃還是購買

租賃是近年國際間開始流行的一種貿易及資金融通方式，幾乎各種資產都可透過租賃而獲得。本書為國內第一本全面性介紹租賃各種問題的入門書，其內容豐富，理論與實務並重，足供企業作租賃還是購買之正確決策。

利息·分期付款·養老金的計算

「利息」這個用語隨時發生在日常的生活範疇中，將利息計算的概念融入生活，是現代人必備的技能。本書除了對利息作詳細的剖析，並對每日存款餘額、複數利儲蓄存款、貸款，乃至養老金等諸問題，作有系統的介紹。

經理人的藝術

經理人的異人特質——經理人藝術，可使任何人的經理生涯步入坦途。作者以一百多位事業有成的經理人的口述重點，著成本書，並歸納成四點神奇公式——不辭勞苦、使巧勁兒、滿懷熱情及提供服務，俾造就成功的經理人。

實戰外匯及債券操作

企業經營者為了規避外匯、利率及價格風險，且能有利地運用中長期資金，實有必要充分明瞭各種金融商品的特性及操作技巧。本書旨在幫助讀者認識最新的理財工具，並據此瞭解最新操作方法，俾實務上能靈活運用。

期貨交易技巧

一般人總以為期貨交易是帶有賭博性的投機生意，事實上它是一門頗為嚴肅的學問，其經濟功能是不可忽視的。本書以淺顯的文字敘述，對期貨業務作深入的探討，期有助於準備踏入或初步涉足期貨市場者之實際操作。

精打細算

身為上班族，若能在日常生活上精打細算，則將更具信心。本書旨在幫助讀者增進計算能力，安度各種狀況。其中不乏古老的計算方法，也時有先進的投機之道。只要您隨時加以運用，必能成爲一個滿足快樂的上班族。

外匯操作技巧

從事進出口貿易及外匯業務者，常無法深入瞭解外匯買賣中的一些技術性問題及各種匯價的計算。本書以實例解說方式，詳述匯率的訂定、掉期交易與套利買賣的實際操作、複利率及各種匯率的計算等等。極具參考價值。

市場調查實務

市場調查是推銷業務不可或缺的工作。而一些未配置專門人員的中小企業，常感事倍功半。本書作者以客觀的態度，透過全面地、辯證地觀察與思考，介紹各種基本且常用的市場調查方法及技巧，足供有關人士之參考。

進出口貿易糾紛的處理

價格、運輸、保險及支付為國際貿易的四大支柱。近年來，與此四大條件相關的國際貿易慣例及交易程序，有了大變化。本書將當前發展的最新情況作一綜合介紹，理論與實務兼顧，可供從事進出口貿易者之參考及應用。

進出口貿易新技術

貿易糾紛的發生，常會阻礙交易的進行，而糾紛處理的不當，更足以造成貿易雙方的兩敗俱傷。本書詳盡的介紹有關貿易糾紛的基本知識及各種處理方法，俾供各企業之參考，以求達到防止糾紛及正確處理糾紛之目的。

市場登陸戰略

經濟情勢的驟變，使得科學的行銷策略益受重視。各企業開始轉守為攻，展開新產品上市的一些攻擊及防禦戰略。本書基於此種體認，以實例說明推展新產品的最新科學方法，俾供各企業從各個角度重新檢討行銷策略。

企業診斷要領

日本的中小企業專家們將企業體質的改革，比喻為對人的身體狀況作醫學診斷，並深入研究。本書綜合了日本中小企業診斷的經驗，敘述有關企業診斷的理論及方法，實有助於國內各企業改變體質、增強經營能力的參考。

採購管理

為了使企業在眾多競爭者中屹立不搖，降低成本乃主要途徑，而良好的採購管理，正是降低材料成本的不二法門。本書理論實務並重，詳盡地說明了採購業務之方法、程序及可能產生的各種問題。足供企業之參考應用。

熱門商品開發法

商品是否具有魅力，為企業成功與否的關鍵之一。企業若能開發有魅力的商品，則其促銷將不費吹灰之力。本書就熱門商品開發的構想、啓示及技術等秘訣，詳加討論，輔以簡單事例及圖表，期有助於各企業之商品開發。

快速促銷的： 店舖設計與商品陳列

零售業的經營環境向來不佳，然其同行間的競爭卻日益白熱化，而打破此一僵化現況的關鍵則在於：企劃力、感性、衝刺型。本書以實例及圖表提供了理論的探討，期有助於有心的業者能成功的經營風格獨特的商店。

順應潮流的新管理者

企業所處的環境瞬息萬變，在資訊化的現代，企業管理者肩負著新使命，因此必須要有新作風——順應潮流，不斷吸取新知。本書針對現今企業的新趨勢，詳述成功的管理者所應具備的基本常識，及增進領導能力的方法

如何成爲優秀的管理者

擁有優秀管理人才的企業，才可順利推展其組織活動，達成追求成長與利潤的目標。本書舉述管理者必備的三種技能——專業知識、良好的人際關係以及縝密的思考能力。足供有心成爲優秀管理者及企業延覓人材之參考

代理店、特約店的戰略

本書為蘭傑斯達企管暢銷書之一。作者以其豐富的實務經驗，將歷年專題演講的內容，有系統地輯成本書，可謂「對代理店及特約店的診斷報導」。除有助於代理店與特約店認識其主要課題外，並可提供行銷戰略之參考

續·企業參謀

擬訂戰略的參謀不需要一般理論，因為戰略家是只被問及結果的。本書是「企業參謀」的續篇，主要論點為戰略性思考的過程及隱藏在過程背後的觀念，為更深層面的戰略探究。已閱讀「企業參謀」一書者，不能不讀。

推銷秘訣一〇一招

推銷的困難，人盡皆知。然而，成功的推銷即是對自己的最大肯定。本書列舉一〇一項推銷原則，舉凡推銷業務中可能遭遇的情況，均舉例詳作說明。實為推銷員之必備手冊。詳讀本書，並恪遵各原則，您將信心十足。

新女性·風尚的主流

不瞭解消費者就難以談商業，而不考慮到女性，也就無法確知消費者的動向。本書從各個角度探討女性及消費者的斷層面，藉著女性這面鏡子，洞悉社會的變化與趨勢，足供想要瞭解女性，或商業對象為女性者之參考。