

企业常见病诊治

- 宋绍华 主 编
- 王盛清 副主编
- 山西人民出版社

前 言

当前，我国的不少企业面临困境，就是经济效益较好的企业，也存在着这样那样的问题。这些问题，随着治理整顿的逐步深入，我们相信会从宏观上得到改善和解决。

企业经营诊断的主要着眼点，是把每个企业当做一个“人”，有病治病，无病保健。当然这个“人”也会由于“大气候”的影响，患一些流行病的。比如当前的资金短缺等等。对于这些病，自然还得靠群防群治，才能收到良好的效果。

我国的企业经营诊断起步较晚，随着改革、开放，国外的各种现代化管理理论和方法才传入我国。对于发达资本主义国家的企业管理思想、理论和方法，我们要采取“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，创建具有中国特色的社会主义企业管理理论，改变我国企业管理的后进状况，把我国的企业经济效益尽快地搞上去。

近年来，我国的大部分企业实行了各种形式的承包经营责任制，在这一过程中，不可避免地出现了一些弊病和弊端，如企业的短期行为，机构臃肿，近视结合，智能低下，盲目决策等。本书筛选出二十例有代表性的“常见病”（也是多发病）一一加以剖析、诊治，这对企业具有普遍指导意义。

本书力图摆脱过去专著的“院校学者味道”，采取半科普并与医学结合的形式，以便于中小企业领导和普通企业管理人员阅读。书中还教给企业管理者自我诊断的方法，并特意编了“企业常见病诊治歌诀”，便于有志搞好企业管理的同志记忆。

本书编著人员有学者、有报纸编辑、有企业家，试图从多角度窥探一下读者的心理，了解一下读者的口味，以便摸索出一条写经济书籍的新路子。

本书由于编写时间仓促，加之作者水平的限制，从理论观点到遣词造句都难免有不妥之处，望经济学家、企业管理者和广大读者赐教与指正，以便本书再版和出续篇时修正。

编 者

1990年3月20日

序

企业如同人一样，不适应外部环境的变化就会产生各种疾病。一个生命力旺盛的人，必须有良好的体质，才能抵御各种疾病的侵袭。一个有活力的企业也必须具有较好的企业素质，才能适应经营环境的变化。人生了病，需要去看医生。企业在生产经营活动中，遇到这样或那样的问题时，也需要请教“企业大夫”进行企业诊断。

企业诊断是近年来从国外引进的一门新兴学科，它是借助社会上经营管理专家的力量，为帮助企业改善经营管理提供咨询服务。企业诊断具有两层含义：一是看病治疗；二是健康检查，即“有病治疗，无病保健”。

山西大学管理咨询研究室主任、副教授宋绍华，多年来从事企业诊断的理论研究和教学工作，并在企业诊断活动中，积累了较丰富的实践经验。他以现代化管理思想和理论为指导，紧密结合我国当前的经济形势和企业的管理现状，运用企业诊断的原理和方法，采用一题、一议、一例的写作方式，主编了《企业常见病诊治》一书。该书内容新颖、形式活泼、通俗易懂、深入浅出，对企业常见的各种病症进行研究、探讨和总结，这对深化企业改革、加强企业管理、增强企业素质和提高企业的经济效益具有一定的现实意义。该书是企业厂长、经理和各类管理人员的必读之书，阅读后能起

到举一反三的启迪作用，有助于提高企业管理人员分析问题和解决问题的能力。

目前，关于企业病的研究，在国内尚属开创阶段，作者编写该书时，付出了艰巨的劳动，进行了可贵的探索，尽管也有不够成熟之处，但这种理论研究和实践探索的相结合，对搞好治理整顿和深化改革是有益的。

李 修 仁

1990年4月10日

目 录

一、企业病诊治概论

- 1、企业诊断概述..... (1)
- 2、企业为什么会得病..... (14)
- 3、如何诊治企业病..... (19)

二、企业常见病诊治

- 1、企业近视症..... (34)
- 2、企业贫血病..... (48)
- 3、神经麻痹症..... (56)
- 4、层次颠倒症..... (65)
- 5、近亲结合症..... (75)
- 6、企业冷漠症..... (81)
- 7、企业糖尿病..... (89)
- 8、企业肥胖病..... (96)
- 9、决策失误症..... (103)
- 10、产品冷热症..... (112)
- 11、企业亏损病..... (119)
- 12、企业软骨病..... (128)
- 13、会海文山症..... (135)
- 14、企业痴呆症..... (142)
- 15、企业皮肤病..... (149)

16、供应盲目症·····	(158)
17、销售中结症·····	(167)
18、智能低下症·····	(175)
19、大企业病·····	(183)
20、企业经理病·····	(193)
三、中小企业诊断提纲·····	(211)
四、企业家自我诊断要点·····	(220)
五、企业常见病诊治歌诀·····	(223)

一、企业病诊治概论

疾病诊治，对人们来说，并不陌生，人在自己的一生中，谁都难免有个内伤外感、有个病魔缠身的时候。这时，我们就需要去找医生；有时，为了加强保健，提高自己的身体素质也需要请教医生。企业和人一样，也会有内伤外感，当病魔缠身的时候，也离不开“企业大夫”的帮助和诊治。

1、企业诊断概述

企业诊断既是企业借助于社会力量，诊治企业疾病，提高经济效益的一条有效途径，也是国家对企业加强管理和指导，促进企业全面提高素质的一种有效手段。企业诊断在发展经济、提高企业经营管理水平中的作用正日益显示出来，有中国特色的企业诊断的制度和办法正在逐步形成。

【1】企业诊断的含义

企业诊断是一种先进的、科学的改进企业管理的方法之一，是咨询服务的一种形式。它首先是在一些工业发达的国家搞起来的。60年代以后，得到了迅速发展，成为帮助企业尤其是中小型企业健康生存和发展的一种重要的方法和途径。

企业诊断，犹如医生切脉看病治疗，对企业进行全面的体质、性格、血型等状态的健康检查。“诊断”来源于医学，但企业诊断不光是借用了医学词汇，而是应用了医学诊断的原理和方法。从企业的性质和特征来看，它和生命有机体相类似，也具有运动性、系统性和代谢性。

所谓运动性，在外部表现为企业对经营环境变化的动态适应性，如调整产品结构、改变营销策略、制定方针计划等，这种动态适应越是及时、灵活、准确，就表示企业的生命力越旺盛；在内部，运动性表现为信息流、资金流、物质流三种形态，这三种形态的流动越流畅，企业就越健康，任何一种流动的停滞与阻塞就意味着企业已经或将要发生疾病。

所谓系统性，是指企业应是一个有机的整体和完整的系统。企业的各职能部门作为企业的子系统，相互协调、相互制约、各司其职，关系错综复杂，一个部门的工作失调，将会使整体系统发生病变。

所谓代谢性，这是生命有机体的最重要的特征。企业经营活动的过程也是一个不断新陈代谢的过程，它既向社会提供需求，也要求社会供给它自身消费的需求，这就要求企业

具有自我补偿、更新和再生的功能。

我们祖国医学是个巨大的宝库，在从整体症状推究局部病变、辩证论治、审证求因等方面，具有独到之处。借鉴祖国医学诊断的理论，探索企业诊断的新方法，将有助于发展中国特色的企业诊断事业。

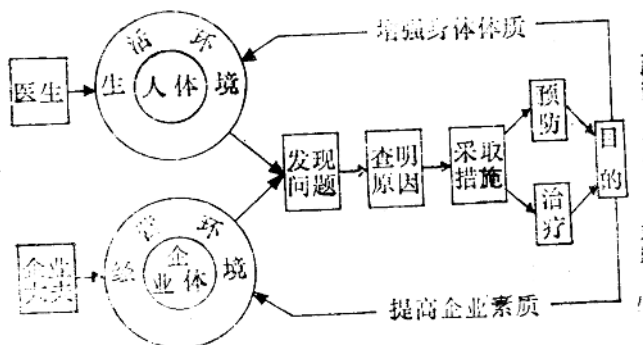
①市场是企业的源泉。当环境变化过于激烈以致超过了企业的适应能力或由于企业自身功能的失调无法适应环境的变化时，企业就会生病，中医把致病的外因称为“邪”，把人体抵御和协调的能力称为“正”。疾病能否发生，就要看正邪双方力量的消长。因此，企业要想健康地生存与发展，就必须注意经营环境的变化，提高对环境变化的适应和应变能力，增强企业活力，正气充沛就“盖无虚”。否则，正气不足，虚邪之风乘虚而入，必然要生病，这也就是为什么在同样的经营环境下，有的企业生机勃勃，而有的企业则气息奄奄的道理。

②企业是一个有机整体。诊断企业疾病，必须从整体观念出发，寻找企业各个子系统之间相互制约、相互影响的关系，揭示出子系统的活动规律，才能起到分析病因，根治疾病的目的。

③企业诊断是一个思辩的过程，与中医“辩证论治”和“审证求因”相类似。中医辩证可概括为收集病人的症候体征，运用医学知识，据症立证。企业诊断的逻辑过程同样可归纳为以症为据、整体协调、综合命题。对企业病进行诊治一定要以证求因，审因论治，不能一个药方包治百病。尤其要注意分清虚实，辩明气血。比如，同样是产品滞销，若属产品衰老则为“虚”，而有竞争能力但营销策略不对则为

“实”。按照诊断原理，应该“实则泻之，虚则补之”，针对不同情况采取不同的对策。我们借助于医学诊断的原理，有利于分析企业病的变化机理和进行诊治。

企业诊断是管理学中的“临床医学”。企业诊断与医疗的关系可用下图来表示。



一个生命力旺盛的人，必须具有良好的身体体质，才能抵御各种疾病的侵袭。一个有活力的企业，也必须具有较好的企业素质，才能适应经营环境的变化。人生了病，需要求医治疗，而治疗的第一步，首先就是对病情的诊断，只有诊断无误才能对症治疗。企业如同人体一样，是一个完整的动态系统，处于经营环境之中，如果与环境不协调，就可能发生病变。企业诊断就是为企业“治病”，根据企业的“病情”，找出“病因”，开出处方对症治疗。所谓“诊断”还包含两层意思：一是“看病治疗”，一是“健康检查”，即有病治疗，无病保健。对企业来说，企业诊断不仅包含着有病求医的消极意义，而且包含着预防保健，增进健康，提高

素质的积极意义。

现在,企业与外部环境的联系越来越密切和复杂,对企业进行诊断,不仅要考虑企业内部的情况,同时也要考虑经营环境的变化。正如对人体诊断一样,除对本人进行诊断外,还必须考虑包含以家庭为中心的生活环境的影响。例如,对于因精神刺激引起胃痛的病人,如果只给些胃药是不能从根本上治愈的。同样的道理,对营销状况不佳的企业进行诊断,仅在企业内部寻找原因是远远不够的。

企业是一个有机整体,对企业进行诊断,不仅要考虑企业的过去和现在,同时也要考虑未来,从描述企业未来应当具有的姿态出发,对企业提出劝告。因此,企业诊断的生命在于对未来的创造。

综上所述,所谓企业诊断,就是通过对企业环境和对企业能力的分析,在对企业的经营状况作出综合评价的基础上,以产品、市场战略为核心,制定企业经营战略,明确为实现这个经营战略必须解决的经营课题,针对课题提出具体的改善建议,进而指导和帮助贯彻落实,谋求企业坚实发展的一种改善企业经营的服务活动。

【2】企业诊断的特点

企业诊断活动不同于一般的检查、评比活动,也不是单纯的调查研究工作。企业诊断具有以下的特点:

①科学性

企业诊断是一项有组织的科学活动,是开发管理资源的一门新兴学科。开展企业诊断,要遵循科学原理,采用科学方法,按照严格的科学程序研究和掌握企业问题的实质。

企业诊断在工作方法上，十分讲究按计划办事，十分讲究工作效率，时间观念很强，工作量也大，一次诊断在短时间内往往要通过处理数以万计的数据，才能得出科学的结论来，这种扎扎实实的工作作风，高效率的工作方法，也是企业诊断科学性的反映。

②实用性

企业诊断方法科学、实用性强。目前，在国际上正向着实现企业诊断的程序化、制度化和标准化的方向发展。企业诊断重实践，求实效，十分重视现场调查的事实。

在分析问题时，采用科学的技法，进行各种定性和定量的分析，把影响经营管理的各种因素之间的关系和影响的程度，以数据和图表的形式表示出来，直观易懂，一目了然，便于理解，易于掌握，实用性强。

③有效性

企业诊断不仅能从企业的整体出发，采用科学方法，深入调查研究，发现经营管理中存在的问题，查明其原因，提出切实可行的改善措施，而且在诊断期间，还能向企业提供现代化管理知识、方法、技巧，介绍经营管理经验，并进行具体指导。由于企业诊断问题抓得准，原因查得透，措施提得具体，因此，企业诊断就成为改善经营管理，推动企业管理现代化的一项重要措施和有效手段。

【3】企业诊断的原则

开展企业诊断必须遵循以下的原则：

①自觉自愿的原则

企业诊断是面向企业，为企业服务的。开展企业诊断必

须坚持企业自愿的原则，不能强制，即使是指令性的诊断，也应当在充分说理的基础上，提高对诊断意义的认识，提高自觉性，使其由“要我诊断”变成“我要诊断”，如果没有企业的自愿申请和密切配合，诊断任务是很难完成的，也不会取得应有的诊断效果。

②实事求是的原则

实事求是，是企业诊断的基本原则。诊断人员进行诊断必须亲临现场，调查研究，尽量用数据说话，用事实说明问题，切忌概算和估计，不能用“也许”、“可能”、“大概”、“差不多”之类的词汇来表述。诊断切忌主观臆断，诊断结果要明确不能模糊不清，更不能为了迎合某些人的心理和愿望而随意地改变看法和结论。另外，受诊企业向诊断人员提供情况和反映问题，也必须坚持实事求是的原则，不能弄虚作假“讳疾忌医”。实事求是还包括诊断机构不应承接力所不能及的诊断任务。

③中立局外的原则

企业诊断与经营管理，其本质区别，就在于中立性和局外性。“旁观者清”，在企业内部习以为常不易发现或难以解决的问题，诊断人员站在中立局外的立场上就比较容易发现，并能客观地提出解决的办法。

④现场调查的原则

诊断人员必须亲临现场，亲自调查，亲自分析各种情况和数据。不能轻信某些汇报和介绍，只有掌握第一手资料，才能作出符合实际的诊断结论。

⑤突出重点的原则

经营管理中的问题错综复杂，进行企业诊断，必须根据

诊断的目的要求，在各种问题中，找出影响全局、急需解决、并有可能解决的问题作为诊断的重点，诊断双方对重点问题要有统一的认识，集中力量加以解决。

⑥内涵为主的原则

企业诊断要把立足点放在企业现有的人、财、物的基础上，从企业的实际出发，通过企业内部挖潜、革新、改造，“眼睛向内，手心向下”，向管理要效益，谋求企业的生存与发展。

⑦密切合作的原则

企业诊断的过程就是发现问题、解决问题的过程。要想提出妥善的改善方案并能取得诊断效果，单靠诊断人员的工作是远远不够的。诊断双方必须以诚相见，搞好合作。企业领导和管理人员必须积极主动地同诊断人员密切配合，携手工作。如果认为企业诊断会魔术般地创造出奇迹，有了诊断人员，企业领导就可以高枕无忧了，那就大错特错了。

⑧培训教育的原则

企业诊断是培训企业管理人员，推广现代化科学管理的有效途径。通过培训教育，向企业管理人员和职工传授科学的管理知识，提高他们对企业诊断意义的认识，推广科学的管理方法，不断提高企业的经营管理水平和自我诊断的能力。

⑨讲究效益的原则

讲究效益是企业诊断的重要原则。进行企业诊断，要力争取得成果。解决问题时要考虑其可能性，要重视解决问题的效果，着眼于重要而又易于解决，并能够取得效果的问题。

⑩展望未来的原则

企业诊断不仅要使用定量分析和定性分析以及直观易懂的图表，说明过去，分析现在，同时还要预测和展望未来。企业诊断的希望在于对企业未来的创造。因此，进行企业诊断，要通过分析，发现潜在的问题，展示企业未来发展的趋势。

⑪系统协调的原则

企业是一个有机联系的整体和系统，对企业诊断要有全面性、连续性和系统性。注意经营管理各种机能的协调平衡，做到企业内外环境的协调一致，通过诊断，使企业获得最佳的整体经营效益。

【4】企业诊断的类型

①企业诊断按诊断主体划分，可分为内部诊断和外部诊断。

（1）内部诊断。这是基于为企业保守经营秘密，防止企业的技术、专利外流，而采取的由企业内部组织诊断人员进行的诊断。

这种诊断的优点是由于诊断人员熟知企业的历史发展和现状，能够较快地发现问题。加之精通业务，解决问题也比较容易。这种方式的缺点是由于受企业本身各种条件的制约和传统习惯的影响，视野不太宽，不容易摆脱框框、跳出企业的小圈子，从客观上去认识和分析企业所存在的问题。因此，进行内部诊断要特别注意做到“五个坚持”。即：坚持主攻方向，始终围绕专题进行，不分散精力；坚持客观立场，实事求是，不带任何偏见，不回避矛盾；坚持用数据说话，不凭主观和想当然办事；坚持团结统一，防止扯皮现

象；坚持边诊断边治疗，关键的问题，一经发现，立即采取措施加以解决，以便早见效果，减少损失。

（2）外部诊断。它是由企业外部的诊断人员来进行的诊断。这种诊断着眼于从广度上去发现企业经营管理中的核心问题和关键问题，然后予以处理和解决。

这种方法的优点是由于诊断人员地位超脱，往往能够比较客观地观察和认识事物，发现带有本质性的问题。另外，他们还能把其它行业或同类企业某些先进经验交流移植过来，针对受诊断企业的具体状况，在实践中加以应用，受诊企业则可以最大限度地利用外来专家的知识和技能，推动企业内部经营管理的改善。外部诊断的不足之处是诊断人员对受诊企业的情况不太熟悉。

鉴于内部诊断和外部诊断各有利弊，因此，除去特殊情况外，一般情况下，在诊断时，应根据具体情况，灵活地加以运用。比如，可先借用外部诊断人员对企业进行综合性调查分析，明确要害问题和一般性问题，再按照问题的性质和轻重缓急的程度，进行分类归纳，制定出一个全面改善经营管理，具体解决实际问题的规划，然后，根据规划，有组织、有计划、分阶段地进行内部诊断，把企业诊断扎扎实实地开展下去，以期取得显著的经济效果。

②按企业诊断的内容划分，可以分为综合诊断、部门诊断和专题诊断。

（1）综合诊断。它是从全面调查入手，通过对企业整体的诊断分析来发现企业存在的本质问题，并围绕产生问题的原因，进行各种改善活动。综合诊断涉及面广，包括经营活动的全过程，诊断时间也相对较长。由于诊断能从整体的