


企业病

诊断与防治

杨剑 金果 尹丽荣◎编著

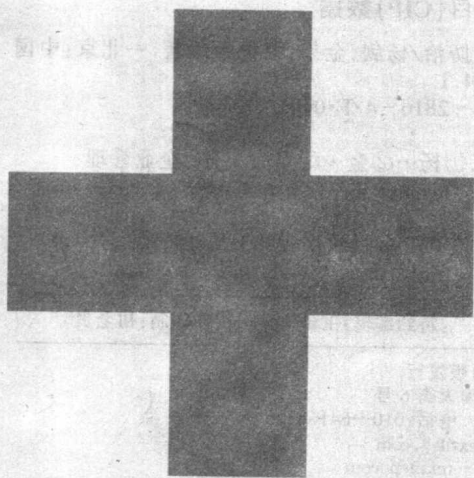



 中国纺织出版社

企业病

诊断与防治

杨剑 金果 尹丽荣◎编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

如何使企业在发展过程中少出问题、少走弯路是每个企业老板的希望和追求。本书正是这样一本为企业诊病、治病、防病的案头工具书。

全书共分四章,第一章描述了企业踏上死亡之路的一般历程;第二章介绍了企业病诊断的一般方法;第三章根据中国企业的具体情况,将企业病分成企业通病、国企典型病、私企典型病、外企典型病4类33种,并列举了各种典型病的病状与诊治方案;第四章提出了预防企业病的最新科学方法。同时全书穿插了大量的典型病案,供企业管理者在分析自己的企业时进行比照参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业病诊断与防治/杨剑,金果,尹丽荣编著. —北京:中国纺织出版社,2004.1

ISBN 7-5064-2816-4/F·0401

I. 企… II. ①杨…②金…③尹… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 106303 号

策划编辑:詹 珺 特约编辑:王延丰 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027 电话:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2004年1月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:9.25

字数:220千字 印数:1-7000 定价:22.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

中国现有 3700 万家企业,其中约 80% 呈现出不同程度的病症,有的因先天不足而过早夭亡,有的因营养不良而发育迟缓。据有关方面统计,我国每天有 12000 家企业倒闭,每年有 400 多万家企业在工商部门注销户头。这些企业倒闭的原因虽然多种多样,但大部分都是由于忽略了早期发病的征兆,而由小病拖成大病,由大病变为绝症,最终走向衰亡。

任何一个企业在其发展的道路上都不会一帆风顺,其原因是多种多样的。企业内部在其运作的过程中会有各种各样的不协调,企业的外部会有虎视眈眈的同行来分抢同一杯羹,企业所处的环境也会不时刮起夺人魂魄的风暴。但是,如果企业家能够在日常的工作中时刻紧绷危机这根弦,注意查找影响企业发展的各种病症,使其得到及时诊断和迅速的治疗,那么,企业就能够在危机到来之时经受住磨难。从这一角度来说,企业病的诊断与防治就像医生对于人类,成为企业发展的去腐存精、去病强身的有效手段。

加入 WTO 后,我国企业的竞争环境发生变化,经营有方的企业会获得生机脱颖而出,经营不良的企业在这场国际化的竞争中将被淘汰出局。

正是基于这样的现实,我们参考国内外最新研究成果,撰写了这本《企业病的诊断与防治》,以求在企业患病的时候,送上一付药到病除的妙方。由于撰写时间有限,错误在所难免,敬请批评指正。

杨 剑

2003 年 6 月

书目：

管理类

	书 名	作 者	定价(元)
	【实战商务英语系列】		
实用手册	粮油食品外贸实务英语	武义海	68.00(估)
	轻工外贸实务英语	田运银	48.00(估)
	化工外贸实务英语	罗亮	48.00(估)
	国际商务英语实用手册	宋德利	58.00
	国际商务实用手册	张坚	58.00(估)
	【经理人财务手册】		
	合法节税——经理人税务筹划手册	杨峻	36.00
	财务决策——经理人财务分析手册	黄国成	28.00
	轻松透视企业财务数据	罗强	28.00
	【管理大师思想文库】		
	迈克尔·波特:完全竞争战略	常桦	23.00
	菲利普·科特勒:行销天下的制胜法则	常桦	23.00
	约翰·科特:领导变革的制胜法则	常桦	23.00
实用管理书	影响中国企业未来的十大管理理念	侯贵松	29.80(估)
	影响中国企业未来的十大管理实践	侯贵松	29.80(估)
	责任与忠诚——现代企业的第N项修炼	王鑫	19.80(估)
	现代经理人必须遵循的管理法则	陈涛	20.00(估)
	现代经理人必知的管理工具	宫天宇	20.00(估)
	公司政治	樊峰宇	28.00(估)
	形象经济	(美)肯特·沃泰姆	29.80(估)
	【人力资源管理丛书】		
	人力资源的量化管理	杨剑	26.00
	目标导向的绩效考评	杨剑	26.00
	激励导向的薪酬设计	杨剑	26.00
	人才选聘——人力资源管理的行为艺术	李宗红	26.00
	人力资源经理标准培训教程	杨剑	26.00(估)

书目：

管理类

	书 名	作 者	定价(元)
	【完全营销手册】		
	超级营销主管胜经	侯贵松	29.00
	超级业务主管胜经	侯贵松	28.00
	区域市场营销	付晓晶	27.00
	成功促销技巧	张雪飞	27.00
	市场竞争策略	李向辉	27.00
	行销企划实务	贾冬婷	27.00
	商品企划实务	何耀琴	25.00
	【销售业务精要丛书】		
	销售业务管理精要	杨国辉	26.00
	销售人员业务技能训练精要	勒洪岩	26.00
	中间商业务管理精要	王秀丽	26.00
实 用 管 理 书	销售政策精要	张雪飞	28.00
	销售投诉业务管理精要	杜愚	26.00
	【行销胜经】		
	行销风暴	常桦	26.00
	行销智慧	常桦	26.00
	大师行销	常桦	28.00
	【EASY 丛书】		
	管理其实很容易	王诚	24.00
	营销其实很容易	刘霞	26.00
	沟通其实很容易	朱祝霞	26.00
	谈判其实很容易	李颖	26.00
	【新新管理丛书】		
	知识管理与创新	侯贵松	28.00
	营销信用风险与控制	张健	28.00
	客户服务管理	林涛	26.00
	企业文化：胜敌于无形	李宗红	24.00

书目:

管理类

	书 名	作 者	定价(元)
	团队精神:打造斯巴达方阵	李宗红	24.00
	有效的项目管理	付强	29.00
实	渠道危机	侯忠义	29.80(估)
用	企业病诊断与防治	杨剑	22.00(估)
管	穿越雷区	罗峥	24.00(估)
理	门店销售与服务	苗青	22.00(估)
书	营销黑洞	张春霞	23.00
	卓越私营公司十堂必修课	罗鲜英	24.80
	营销力提升训练精要	杨剑	26.00
	找个理由干杯	金跃均	18.80
	跳下悬崖找条路——破解危机生存的密码	裴玲	18.80
	咸也好,淡也好	裴玲	18.80(估)
	反方向的钟——让心灵和身体获得自由的法则	视缘堂	22.00(估)
	人脉存折——提升你的生存竞争力	何耀琴	18.80(估)
	陌生拓展——打开通往成功之门的密码	王宇波	22.00(估)
	放飞心灵——办公室丛林减压法则	文浩	18.80(估)
	亮出真我的资本	吕叔春	23.80
心	决策·指挥·协调	金和	23.80
理	选人·用人·管人	金和	23.80
励	这个人就是你——改变一生的心理选择	鲁儒	22.00
志	无敌智商情商心理测试手册	闽杰	24.00
书	像亿万富翁一样思考	常桦	23.00
	反思海尔	桦君	23.00
	要金线,还是要生活	约翰·克拉克	20.00
	与名家一起读经典	王守常	25.00
	实用演讲口才一本通	杰夫	21.00
	实用辩论口才一本通	杰夫	21.00
	实用说话口才一本通	杰夫	21.00
	成功求职 22 条黄金法则	桦君	23.00
	成功晋升 22 条黄金法则	桦君	24.00

书目:

管理类

	书 名	作 者	定价(元)
	一分钟自我表现术	杰夫	16.80(估)
	一分钟心理操纵术	杰夫	16.80(估)
	一分钟攻心说服术	杰夫	16.80(估)
	【商务书库】		
	现代宾馆酒店公关秀	梭伦	28.00
	现代宾馆酒店人力资源管理	梭伦	28.00
	现代宾馆酒店营销	梭伦	28.00
	星级宾馆酒店经营管理	梭伦	28.00
	客房管理实务	梭伦	28.00
商 务 管 理 书	现代宾馆酒店总务管理	梭伦	29.00
	现代旅馆业经营管理	梭伦	23.00
	现代宾馆酒店员工再培训教程	梭伦	36.00
	宴会设计与餐饮管理	苏伟伦	28.00
	宾馆酒店经营管理	苏伟伦	28.00
	商务楼与会员制俱乐部管理	苏伟伦	28.00
	财务主管轻松管理	苏伟伦	26.00
	新会计操作要诀	苏伟伦	26.00
	新出纳实务入门	苏伟伦	26.00
		【百分百丛书】	
	百分百策划高手	梭伦	26.00
	百分百谈判大师	梭伦	26.00
	百分百营销高手	梭伦	26.00

注:若本书目中的价格与成本价值不同,则以成本价格为准。

中国纺织出版社发行函购部电话:(010)64158225—3016

发行门市部电话:(010)64158231

目 录

第一章 企业踏上死亡之路的一般历程	(1)
第一节 企业病变一般历程	(1)
一、企业组织病变历程	(1)
二、企业财务状况病变历程	(2)
三、产品与市场状况病变历程	(3)
第二节 企业走向死亡病因解析	(4)
一、危机敏感力不强	(4)
二、经营管理不善	(6)
三、设备投资过多	(7)
四、不能根据环境变化进行适当的改革	(8)
五、突发危机应变能力差	(11)
第二章 企业病的诊断	(15)
第一节 企业病诊断的定义与分类	(15)
一、企业病诊断的定义	(15)
二、企业病诊断的分类	(16)
第二节 企业病诊断的思路及原则	(17)
一、经营管理者是企业病的主治医生	(18)
二、经营管理者自我诊断的基本思路	(21)
三、企业病诊断应遵循的原则	(21)
第三节 企业病诊治的一般程序	(29)
一、概略把握病情	(29)

二、认真调查发病现状	(31)
三、探讨发病真正原因	(32)
四、确定治疗的目标和方针	(35)
五、提出并选定最佳治疗方案	(35)
六、实施方案并追踪治疗效果	(39)
第四节 企业病诊断的一般技巧	(40)
一、核对表法	(40)
二、脑力激荡术	(47)
三、脑力激荡术写作法	(50)
四、问题整理解决法	(52)
五、关联图法	(54)
六、系统图法	(56)
第三章 企业病分科诊治	(61)
第一节 企业通病	(61)
一、战略方针多变症	(61)
二、经营目标混乱症	(63)
三、理念缺失错位症	(67)
四、贪大求全心急症	(68)
五、创新乏术枯萎症	(76)
六、竞争无力软骨症	(81)
七、一味造势虚妄症	(83)
八、管理方法落伍症	(85)
九、资金脉搏失调症	(87)
十、撇脂取利单赢症	(110)
十一、营销费用肥大症	(114)

十二、激励措施失当症	(116)
十三、沟通功能障碍症	(122)
十四、制度执行无效症	(127)
十五、人才流失匮乏症	(137)
十六、组织摩擦扯皮症	(141)
十七、追求奢华浪费症	(142)
十八、唯利是图法盲症	(145)
十九、管理秩序紊乱症	(148)
二十、企业信用危机症	(153)
第二节 国企典型病	(160)
一、组织机构臃肿症	(160)
二、经营机制僵化症	(162)
三、好大喜功轻狂症	(167)
四、举步维艰迟缓症	(170)
五、官僚作风滞碍症	(174)
六、人员腐败肿瘤症	(176)
第三节 私企典型病	(177)
一、家长作风独裁症	(177)
二、家企不分混乱症	(183)
三、任人唯亲错位症	(185)
四、内讧不止分裂症	(187)
五、投机取巧迷窍症	(194)
第四节 外企典型病	(196)
一、水土不服腹泻症	(196)
二、文化冲突失调症	(200)

第四章 企业病的防治	(205)
第一节 树立正确的观念	(205)
一、做一个称职的决策者	(205)
二、确立正确的经营理念和方针	(214)
第二节 加强内部管理	(223)
一、建立卓有成效的管理体制	(223)
二、畅通企业资讯	(232)
三、讲究管理技巧	(236)
第三节 提升企业抵抗危机能力	(239)
一、强化财务体制,加快资金周转	(239)
二、开发高品质商品,降低销售费用	(252)
三、增加企业财富积蓄	(257)
四、慎用多元化发展	(260)
五、强化企业竞争力	(261)
六、激励企业员工	(265)
七、强化企业排毒功能	(268)
第四节 建立有效的危机防范系统	(270)
一、设置问题经理	(270)
二、建立危机警告系统	(271)
三、有效引入危机管理模式	(273)
第五节 把企业改造成学习型组织	(280)
一、建立必要的学习制度,创造良好的学习氛围	(280)
二、克服团队学习障碍,学会新的思维方法	(281)
主要参考文献	(284)

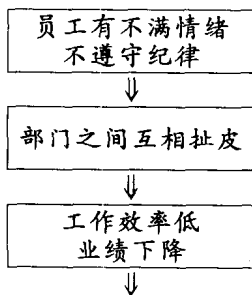
第一章 企业踏上死亡之路的一般历程

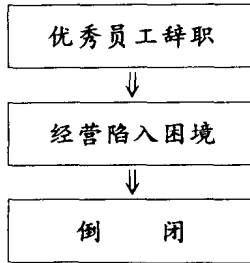
第一节 企业病变一般历程

良好的管理是保障企业生存延续的条件,糟糕的管理是导致企业失败的重要因素。企业因突发因素骤然倒下的十分少见,一般都会会有一个病症潜伏期。只因为管理者没有及时发现问题或者没有认识到问题的严重性,甚至听不进别人的意见,最终导致问题发展到无法解决的地步。

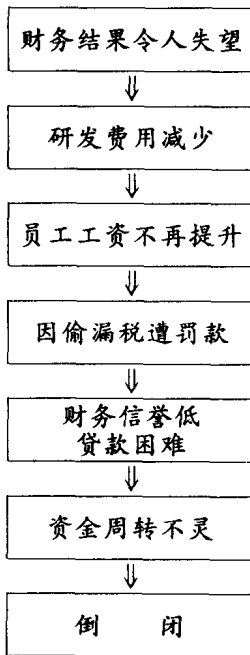
企业病变是多方面的,但主要集中在组织管理、财务管理、生产管理和营销管理上。

一、企业组织病变历程

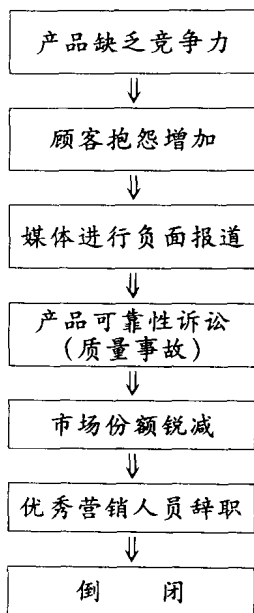




二、企业财务状况病变历程



三、产品与市场状况病变历程



下面具体以消费品制造业为例说明企业死亡历程：

(1)公司产品缺乏特征,售价和同类产品不相上下,甚至更昂贵。

(2)推销员不具备把商品推销给最大市场中的最大需求者的能力,因此不得不推销到自己容易卖的地方去。所谓容易卖出去的地方,是指其他推销员没有去的地方,那些地方通常是最小市场的最小需求者。只因为别家公司的推销员不去推销,才会欢迎这位推销员。

(3)因为缺少销路,所以销售数量十分有限,推销员很难达到营业目标。于是更进一步扩大小客户的开拓,致使交易次数大幅增加。

(4)促销费用随着交易次数的增多而提高,造成每一件商品的销售经费增加,因而销售收益下降。

(5)销售部门的推销乏力,会直接影响到本公司的生产部门。主力产品销路不振,公司采取多品种少量生产策略,附加价值因而降低。

(6)主力产品生产出现冗员,反之,其他的产品生产却呈现人手不足的现象。因主力产品生产操作员的技术无法用在其他产品,由此又造成制造成本增加。

(7)制造成本的上升使产品竞争力进一步降低。

(8)为了阻止收益恶化,呼吁节省经费。促销费用也成为节省的对象,出差费、宣传费、交际费、运送费、通信费、印刷费等促销活动中不可或缺的费用都在被缩减。

(9)推销员的士气一天比一天消沉;优秀的推销员或优秀的技术员相继辞职,没有能力的人却继续留下来。

(10)被评为危险企业。

(11)原料的采购不理想。

(12)因收益恶化而开始处理资产。

(13)来往的金融机构开始对融资产生戒心;企业被迫利用高利贷借钱。

(14)因资金周转不灵而倒闭。

第二节 企业走向死亡病因解析

企业由繁荣走向衰落直至倒闭,其过程有长有短,病因有多有少,或简单或复杂。但主要的问题不外乎以下几个方面。

一、危机敏感力不强

1. 缺乏预见性

危机管理中占首要地位的经典信条就是：“未雨绸缪，防患未然”。

公司经营者要有预见危机的能力。这也是管理者最高明的应付危机的策略。下面是一个对主力产品的市场发展缺乏预见性和应对力的典型例子。

美国石耐轮胎公司自创立以来,连续 70 年保持着良好的业务增长势头,位居美国轮胎制造业的头把交椅,并且将其竞争对手远远地甩在后面。正是由于石耐轮胎公司长达 70 年的成功发展经历,使得该公司在战略、价值观、与客户和雇员的关系以及运作和投资的模式等方面都已经固化而缺乏弹性,公司建立了一个固定的模式。公司所有的经理人都都坚信,只要按照这种模式进行投入和分配资源,公司就可以取得成功。然而,事实却在一夜之间发生了变化。欧洲米其林公司将新型的子午线轮胎引入到美国市场,这种轮胎较石耐轮胎公司所生产的传统型轮胎更耐用、更舒适、更经济。米其林公司曾依靠其新产品——子午线轮胎,占据了欧洲的主要市场。当其产品进入美国市场后不久,美国最大的汽车制造商福特公司于 1972 年宣布该公司所有的新产汽车全部使用子午线轮胎,这也就意味着距米其林公司占领美国轮胎销售市场的时间已为期不远。

在面对传统轮胎即将被淘汰的形势下,石耐轮胎公司没有及时调整那些生产传统轮胎的公司,而是让这些公司按照原来的方式运作。到了 1979 年,石耐轮胎公司的内部矛盾进一步激化。公司的生产能力只有原来的 59%,国内的销售额下降了 2 亿美元。

可见,只有能预见危机并针对危机迅速适应市场变化的公司才能不断地成长与壮大。

2. 放松竞争意识

还有一种错误的认识是:在完全领先的领域里可以放松一下。比如,公司在同行业中占据领先的地位在全国占有 40% 的市场份额,而