

為你的企業聽診把脈

企業診斷的著眼點

林傑斌
陳奇麟 編譯

了解、分析企業體質的實戰策略
企管叢書

企

業如同有生命的機體，在其運作的過程中會產生各種疾病，唯有及時診斷、積極治療，才能推動企業的健康發展。本書訴求的重點即在於幫助業者發掘企業本身現存的問題，進而針對缺失尋求改善。



企管叢書
企業診斷的著眼點

企業診斷的着眼點

—爲你的企業聽診把脈

編者／石尾登 鈴木啓允 大矢政秋

譯者／林傑斌 陳奇麟

負責人／黃鎮隆

發行人／陳日陞

出版者／尖端出版有限公司

文字編輯／尖端文編組

美術編輯／尖端美編組

地址／台北市新生南路一段 103 巷 9-1 號 1 樓

電話／(02)7115537・7760625

郵撥帳號／0562266 3 號 尖端出版有限公司

總經銷／農學有限公司（農學社）

地址／新店市寶橋路 235 巷 6 弄 6 號 2 F

法律顧問／國際通商法律事務所

李忠雄律師

台北市民生東路 685 號

環球商業大樓 4 樓

電話：712-6151（8 線）

印刷／上英印刷股份有限公司

地址／中和市平和路 10 巷 35 號

新聞局登記版台業字第 2608 號

定價／140 元

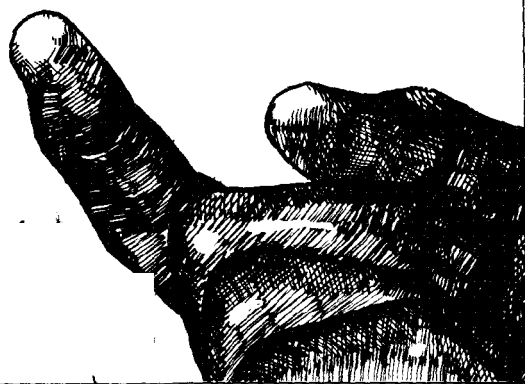
1989 年 12 月出版

版權所有・翻印必究

ISBN-957-9581-02-9

企業診斷的著眼點

——爲你的企業聽診把脈



石尾登

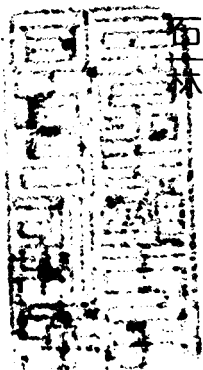
鈴木啓允

大矢政秋 編

林傑斌

陳奇麟

譯



前言

一個企業若想發展，關鍵在於企業經營者需具有強烈的使命感和進取心，所謂使命感是指「捨我其誰」的氣度；所謂進取心是指「不滿現狀，積極發現問題」的精神，這種使命感和進取心是企業繁榮的動力，但值得注意的是，倘若沒有外界的刺激，企業經營者的這種進取精神是無法持之以恆的。正因為企業經營者總是雄心勃勃，勵精圖治，所以才得以穩坐經營者的寶座，然而，企業經營者個人的能力畢竟是有限的，如果僅憑企業經營者個人的能力，則其能量將被耗費殆盡。也就是說，需要有企業經營者以外的人不斷地去鞭策，所謂企業經營者以外的人，即企業外部的諮詢人員（如企管顧問）和企業內部的業務稽核人員。

他們會客觀地找出存在於現狀中的問題，透過建議的方式，不斷地給予企業經營者刺激，唯有如此，企業經營者才能永保旺盛的進取精神。我們本着使企業永遠繁榮昌盛的想法，編寫了本書，便於企業內部的業務稽核人員發現問題，而能加以指導改革；本書將學術理論、公司經營經驗（尤其是失敗的經驗）和實地指導經驗這三方面融為一體，依照現存問題、計畫問題、執行問題和控制問題的順序作扼要的說明，其涉及範圍有：銷售診斷、生產診斷、物流（運輸）診斷、財務診斷、組織診斷、人事診斷和行政事務診斷，本書若能對企業外部的諮詢人員（企管顧問）及企業內部的業務稽核人員有所啟發和幫助，則感甚幸。

1989年3月

林傑斌 陳奇麟

目 錄

第一章 銷售診斷的着眼點

1	基本想法	14
2	有關市場調查的調查事項	15
3	有關市場環境的調查事項	16
4	有關銷售產品性質的調查事項	18
5	有關選定銷售據點地區時所要求的條件之調查事項	20
6	有關銷售通路的調查事項	21
7	有關銷售能力的調查事項	22
8	有關銷售方法的調查事項	23
9	有關價格政策的調查事項	23
10	有關商標的調查事項	24
11	有關進貨來源的調查事項	25
12	有關物品流動(運輸管理)的調查事項	25
13	有關員工概況的調查事項	28
14	有關營業額計畫的調查事項	29
15	有關銷售組織的調查事項	32
16	有關進貨計畫的調查事項	33
17	有關庫存計畫的調查事項	34
18	有關廣告計畫的調查事項	35
19	有關促銷計畫的調查事項	36
20	有關人員計畫的調查事項	37
21	有關教育訓練的調查事項	38
22	有關銷售設備計畫的調查事項	39

23	有關銷售人員活動計畫的調查事項	40
24	有關商品售後服務計畫的調查事項	41
25	有關出貨計畫的調查事項	42
26	有關客戶管理計畫的調查事項	43
27	有關帳款收回計畫的調查事項	44
28	有關銷售戰術的調查事項	45
29	有關銷售活動的指示的調查事項	45
30	有關授權銷售條件的調查事項	46
31	有關調整交貨期的調查事項	46
32	有關部屬工作調派的調查事項	47
33	有關索賠處理的調查事項	47
34	有關報告及聯繫的調查事項	48
35	有關營業額目標控制的調查事項	49
36	有關銷售費用控制的調查事項	50
37	有關庫存控制的調查事項	50
38	有關進貨控制的調查事項	51
39	有關帳款收回控制的調查事項	52
40	有關投資銷售設備成本效益控制的調查事項	52
41	有關廣告成本控制的調查事項	53
42	有關促銷活動費用控制的調查事項	54
43	有關銷售人員活動效益控制的調查事項	54
44	有關顧客費用控制方面的調查事項	55
45	有關出貨成本控制的調查事項	56
46	有關售後服務成本控制的調查事項	56
47	有關教育訓練成果控制的調查事項	57
48	有關人員流動率控制的調查事項	57
49	有關會議效率控制的調查事項	58

50	有關評估業績的調查事項	58
----	-------------------	----

第二章 生產診斷的着眼點

1	基本想法	62
2	有關設備產能的調查事項	63
3	有關工時勞動能力的調查事項	63
4	有關廠房安排的調查事項	63
5	有關工作環境的調查事項	64
6	有關工廠道德意識的調查事項	64
7	有關設計的調查事項	65
8	有關技術標準（品質標準）的調查事項	65
9	有關作業標準的調查事項	66
10	有關產量計畫的調查事項	67
11	有關程序計畫的調查事項	67
12	有關日程計畫的調查事項	68
13	有關估算成本的調查事項	69
14	有關採購計畫的調查事項	70
15	有關外包加工計畫的調查事項	70
16	有關庫存計畫的調查事項	71
17	有關設備計畫的調查事項	73
18	有關輔助設備計畫的調查事項	74
19	有關鑄模、工具計畫的調查事項	74
20	有關搬運計畫的調查事項	75
21	有關教育訓練計畫的調查事項	75
22	有關調度的調查事項	76
23	有關下達指示的調查事項	77
24	有關管理閒置人力的調查事項	77

25	有關品質檢查的調查事項	78
26	有關聯繫和報告的調查事項	78
27	有關品質控制的調查事項	79
28	有關設計控制的調查事項	80
29	有關產量控制的調查事項	80
30	有關作業程序控制的調查事項	81
31	有關日程控制的調查事項	81
32	有關採購控制的調查事項	82
33	有關訂貨控制的調查事項	82
34	有關庫存控制的調查事項	83
35	有關設備控制的調查事項	83
36	有關輔助設備控制的調查事項	84
37	有關鑄模、工具控制的調查事項	84
38	有關教育訓練效益控制的調查事項	85
39	有關成本控制的調查事項	85

第三章 物品流動（指運輸管理）診斷的 着眼點

1	基本想法	88
2	有關經營商品特性的調查事項	89
3	有關交貨地點分布的調查事項	89
4	有關倉庫設備的調查事項	90
5	有關自建倉庫和租賃倉庫的調查事項	90
6	有關運輸設備（含裝卸設備）的調查事項	91
7	有關（物品）包裝生產之外包或自製的調查事項 ..	92
8	有關包裝材料的調查事項	92
9	有關運輸路線的調查事項	94

10	有關運輸量計畫的調查事項	94
11	有關運輸工具的調查事項	95
12	有關選擇運輸工具計畫的的調查事項	96
13	有關運輸政策的調查事項	98
14	有關交通情況的調查事項	99
15	有關日程計畫的調查事項	99
16	有關調度的調查事項	100
17	有關事故的調查事項	101
18	有關物品流動成本體系的調查事項	101
19	有關估計物品流動成本的單位表的調查事項	104
20	有關物品流動部門的調查事項	104
21	有關物品流動資訊的調查事項	105
22	有關實績資料的調查事項	106

第四章 財務診斷的着眼點

1	基本想法	108
2	有關會計事務的調查事項	109
3	有關會計報告的調查事項	110
4	有關內部牽制的調查事項	111
5	有關成本計算的調查事項	112
6	有關籌措資金的調查事項	113
7	有關成本估算的調查事項	113
8	有關預算的調查事項	115
9	有關查核的調查事項	116
10	有關審計小組工作的調查事項	117

第五章 組織診斷的着眼點

1	基本想法	120
2	有關企業歷史的調查事項	121
3	有關組織機構的調查事項	122
4	有關資訊機構的調查事項	124
5	有關認識能力的調查事項	126
6	有關搜集及了解資訊能力的調查事項	126
7	有關溝通形式與內容的調查事項	128
8	有關企業氣氛的調查事項	128
9	有關企業行動準則的調查事項	129
10	有關態度和保持關係方法的調查事項	130
11	有關企業的看法的調查事項	131
12	有關部門及階層間的關係的調查事項	132

第六章 人事診斷的着眼點

1	基本想法	134
2	有關錄用的調查事項	135
3	有關教育訓練的的調查事項	136
4	有關安置和調換工作的調查事項	138
5	有關評估工作績效和能力的調查事項	139
6	有關退職、解雇方面的調查事項	142
7	有關工資方面的調查事項	144
8	有關工作時間的調查事項	145
9	有關安全、衛生和環境的調查事項	145
10	有關福利的調查事項	146
11	有關勞工紀律和賞罰的調查事項	147

12	有關人事諮商和申訴處理方面的調查事項	148
13	有關建議提案制度和參與經營的調查事項	149
14	有關刊物及激勵工作的調查事項	149
15	有關法律與團體談判的調查事項	150

第七章 行政事務工作診斷的着眼點

1	基本想法	154
2	有關內部行政管理規定的調查事項	155
3	有關文件會簽呈核制度的調查事項	156
4	有關報告制度的調查事項	158
5	有關組織部門的調查事項	159
6	有關職務權限的調查事項	161
7	有關分析事務工作手續的調查事項	161
8	有關事務工作安排手續的調查事項	162
9	改善事務工作的檢查表	163
10	有關單據、帳冊、報表及其他文件的調查事項	166
11	有關新設、修改、統一、廢除單據、帳冊、報表的調查事項	169
12	有關機械化（電腦化）處理事務的調查事項	169
13	有關工作環境的調查事項	170
14	有關檢驗辦事能力的調查事項	171
15	有關行政事務工作控制的調查事項	173

內容提要

企業同一切有機體的生命一樣，在其運轉過程中，會產生各種疾病，只有及時診斷，積極治療，才能使企業健康地發展。

本書將學術理論、經營理念和實地指導經驗融為一體，依照現存問題、計畫問題、執行問題和控制問題的順序，對診斷的着眼點作扼要的說明，涉及範圍有銷售診斷、生產診斷、物流（運輸）診斷、財務診斷、組織診斷、人事診斷和行政事務診斷。

本書對象為企業管理人員、商店從業人員、財務會計人員以及大專院校專業師生等。

第一章

銷售診斷的着眼點

[1] 基本想法

要想有效地開展銷售活動，必須具備四個條件：第一，要有完善的銷售條件（銷售通路 sales channel、銷售方法、價格政策等）；第二，在完善的銷售條件下，制定有效且無懈可擊的銷售計畫；第三，根據銷售計畫有效地從事銷售活動；第四，要分析銷售成績，有助於今後所謂的管理活動能夠完善。依以上所述，我們從銷售條件、計畫、執行、控制等四個問題著手，整理出銷售診斷的要領。

2 有關市場調查的調查事項

(一)是否體認到市場調查的必要性？應分別調查經營者、銷售負責人、開發部門、銷售計畫部門是否都已體認了市場調查的必要性。

(二)迄今為止，是否對主要產品進行過市場調查？如進行過調查，應弄清楚當前以及未來的市場環境。

(三)利用何種機構進行市場調查？可以考慮到的機構有：

1. 本公司的專職調查部門 2. 公司的銷售人員 3. 諮詢顧問人員（個人或公司） 4. 大學或研究所學術機關

(四)以何種方法實施市場調查？調查應採用下述中的哪種方法？1. 當面詢問法 2. 發函訪問法 3. 電話訪問法 4. 附帶樣品逐件調查法 5. 利用有獎廣告調查顧客的反應

(五)市場調查以什麼指標為基準？指標有以下幾種：1. 人口數 2. 戶數 3. 收入額 4. 零售的營業額 5. 業界需求量 6. 商品需求量

(六)購買對象是誰？應調查是下述哪一類：1. 一般消費者 2. 一般法人 3. 特定消費者 4. 特定法人

(七)對需求市場的調查項目中包括哪些內容？應調查包括下述哪些內容：1. 顧客數量 2. 地區分布 3. 潛在購買力 4. 顧客需求

(八)需求市場的購買傾向是什麼？應從下述觀點出發去研究：1. 有無恆常性 2. 有無季節性變動 3. 是否流行 4. 有無地區性

(九)有無完整的顧客名冊？應從現有顧客和未來顧客名冊

兩方面進行調查。另外，當顧客是個人時，應調查是否含下述項目：1.住所 2.購買決定者姓名 3.年齡 4.性別 5.家庭人數 6.收入 7.教育程度

當顧客是法人時，應調查是否含下述項目：1.法人地址 2.採購部門和採購決策關鍵 3.行業類別 4.年營業額 5.員工人數 6.採購頻率 7.採購人員辦公室所在地

(十)是否對主要產品作了積極的分析？應調查是否就下述各點與其他公司進行過比較：1.產品知名度高低程度 2.價格 3.品質 4.設計 5.包裝 6.服務 7.佔有率

(十一)是怎樣劃分市場的？應調查按下述哪種形式劃分：1.按地區劃分 2.按年齡劃分 3.按性別劃分 4.按所得劃分 5.按嗜好劃分

(十二)是否搜集了有關市場的資訊？如已搜集，應調查搜集了下列哪些資訊：1.政府官方和公共機關的統計資料 2.地方公共團體的統計資料 3.銀行儲蓄金融機構的統計資料 4.工商業界團體的統計資料 5.報社、雜誌等發行的資料 6.大學、研究所等發展的資料

(十三)是否有開拓新市場的計畫？如有，應調查是開拓什麼樣的新市場。

3

有關市場環境的調查事項

(一)主要產品的市場發展是在產品生命週期（life cycle）的哪一點上？利用曲綫圖顯示出它屬於下列哪一種：1.萌芽期 2.成長期 3.成熟期 4.衰退期

(二)各類主要產品市場的競爭情況如何？應透過下表表示屬於那種競爭：

競爭情況 主要產品	正常競爭	激烈競爭	壟斷

(三)各類主要產品的市場佔有率如何？

主要產品名稱	市場佔有率

(四)有多少同業？本公司營業額在業界佔第幾位？

(五)同業中，營業額佔前 5 名的公司其市場佔有率是多少？

項目 公司名稱	年營業額	市場佔有率