

现代经营管理决策者的操作指南

# 企业大夫

——剖析企业经营管理常见病

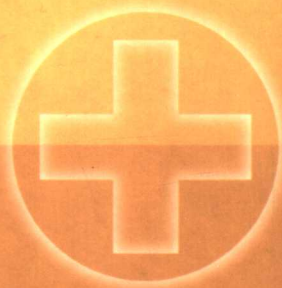
■ 陈放 游凡 / 著

国有企业十大病症

民营企业十大病症

现代企业十大陷阱

中国企业健康宣言



中华工商联合出版社

# 企业大夫

## ——剖析企业经营管理常见病

陈放 游凡 著

中华工商联合出版社

责任编辑:蔡今

封面设计:田晗工作室

**图书在版编目(CIP)数据**

企业大夫:剖析企业经营管理常见病/陈放,游凡著.

北京:中华工商联合出版社,1999

ISBN 7-80100-528-7

I.企… II.①陈…②游… III.企业管理-研究-中国  
IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 20506 号

**中华工商联合出版社**出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京四季青印刷厂印刷

新华书店总经销

---

850×1168 毫米 1/32 印张 15.875 彩插 8 面 300 千字

1999 年 10 月 第 1 版 1999 年 10 月第 1 次印刷

印数:1-12000 册

ISBN 7-80100-528-7/F·186

定价:28.00 元

**陈 放** 浙江绍兴人，资深策划人，涉足策划15年，大小案例几百起，各类创意上万起，在全国作报告近300场，听众累计超百万人次，接触企业上千家。

曾长期进行系统工程、发展战略、创意技术研究，他的“企业病诊断”尤其以提出独特的创意与系统整合为见长，曾被日本人称为“创意九段”……1993年提出“千年庆典”系列创意几百套，1998年启动“千年庆典”活动……在国企、民企纷纷陷入困境之时，联合国内外智业界同行推出了“中国蓝十字工程——诊断病企工程”……目前已在全国十几个省市建立了几十家分支机构。

现任北京合德利策划有限公司董事长，东方创意策划专家团、中国蓝十字工程专家团总创意，香港创意（亚洲）国际集团总创意……并兼几十家集团公司总策划、战略顾问等。



**游 凡** 台湾人，企管专家。曾参与台湾多家公司的诊断、咨询、策划与改造工程，1993年赴英深造，就读于伦敦大学，先后取得了商业分析硕士、人力资源管理硕士及企业战略博士，主要研究领域为中国企业的发展战略与对策。现任台湾英杰顾问有限公司总经理。





国家经贸委经济运行局谢权乔副局长在“蓝十字工程”新闻发布会上讲话，对“蓝十字工程”表示支持



著名营销专家，北京大学经济学院副院长博士生导师，市场经济研究中心主任郑学益教授在“蓝十字工程”大会上作精彩的企业诊断发言





“蓝十字工程”专家团成员在中原某钢厂进行调研。左一为游凡博士，中间为钢厂董事长董书通先生



“蓝十字工程”专家团成员在河北冀高电器厂进行企业文化咨询与诊断



在河北馆陶县县长武建春等陪同下，陈放先生考察河北东龙制药厂



在河北省最大礼堂——河北会堂，与美国时代明镜公司策划大师苏珊博士（左三）举行策划报告会



与许昌市旅游局胡广智局长对许昌的旅游项目进行调研



大有大的难处，小有小的好处，有时即使响当当的大牌企业难免也会感冒生病。兔年春节刚过，陈放先生亦踏上了“企业诊断万里行”的征程。图为陈放先生为“三九企业集团”某大型酒厂作企业诊断现场





“中原自古乃兵家必争之地、中原商战神州闻名”。为更好实施“蓝十字工程”中原战役，在河南省贸易厅、河南省经贸委、河南省社科院、河南省总商会等大力支持下，“中国蓝十字工程中原推广中心”于1999年6月在郑州挂牌



河北邯郸是老工业基地，亦是文化历史名城。由邯郸日报、邯郸市工商联主办，中国“蓝十字工程”专家团策划的邯郸历史上最大的“企业诊断与成功经营策划报告会”在邯郸大酒店礼堂举行，上千人的会场出现从未有过的爆满



“千年庆典”在全球范围内有约2万亿美元的市场。陈放先生自1993年提出创意，1998年推出系列“千年庆典”创意，1999年在全国展开落实。图为陈放先生正在哈尔滨市就哈尔滨市“千年庆典冰雪节”及“冰雪大世界”进行文化项目诊断与策划



中国“蓝十字工程”专家团在全国开展“企业诊断技术”的推广时，常常得到各省市及当地政府领导的大力支持。图为陈放先生在湖南给企业家们作诊断报告的场面



世纪之交，改革进入攻坚战阶段。图为陈放先生与“蓝十字工程”专家团成员在当地领导陪同下考察西南某大型军工企业



为表示对“蓝十字工程”的大力支持，著名书法家“一勾白”传人李树淇先生为“蓝十字工程”赠送“一勾白”书法“龙”

## “蓝十字工程” 诊断卡

|              |  |      |  |
|--------------|--|------|--|
| 企业名称         |  | 性质   |  |
| 通讯地址         |  | 邮编   |  |
| 电 话          |  | 传真   |  |
| 资 产          |  | 流动资金 |  |
| 产 值          |  | 销售收入 |  |
| 利 润          |  | 利润率  |  |
| 产品名称         |  | 种 类  |  |
| 诊断要求         |  |      |  |
| <p>主要问题：</p> |  |      |  |



# 目 录

|                    |      |
|--------------------|------|
| 导言一 中国企业健康宣言 ..... | (1)  |
| 导言二 国有企业十大病症 ..... | (5)  |
| 导言三 民营企业十大病症 ..... | (10) |

## 第一章 1号病：企业决策病诊治

|               |      |
|---------------|------|
| 一、什么是决策 ..... | (15) |
|---------------|------|

决策不是计划，也不是简单地制定方案，决策是为一定的系统目标拟定方案，选择方案，直至最后的执行与检查。

1. 决策的定义
2. 决策的过程
3. 决策的种类

|                    |      |
|--------------------|------|
| 二、决策的科学性与艺术性 ..... | (18) |
|--------------------|------|

决策既是一门科学又是一门艺术，国内企业由于只重决策的艺术性方面，使得决策过于简单，往往所做的决策是一个模样而执行的又是另一个模样。

1. 决策的科学性：企业决策需要用科学的手段，科学的方法，决策的科学性是保证决策可行性的必要条件
2. 决策的艺术性

|                    |      |
|--------------------|------|
| 三、企业战略决策的重要性 ..... | (25) |
|--------------------|------|

没有战略决策的企业只能是鼠目寸光，且往往问题不断，

企业依靠战略决策才能够适应瞬息万变的社会。

1. 战略决策与战略管理
2. 战略决策的重要性
3. 日本汽车是靠什么占领欧美市场的
4. 进行战略管理（决策）的公司发展更好

#### 四、我国企业目前的决策水平 ..... (27)

过去我国企业决策是“拍脑袋”，“拍胸脯”，“拍屁股”如今由于不让“拍屁股”所以就不敢“拍胸脯”，只剩下了“拍脑袋”，大量企业的决策只是模仿和赌博。

#### 五、企业决策常见病 ..... (29)

1. 独断决策：个人决策是国内知名企业失败的主要原因
2. 急进决策：企业不要重蹈“大跃进”覆辙
3. 跟风决策：人云亦云最终只能是害自己
4. 空想决策：诗人做不了企业家
5. 经验决策：没有放之四海而皆准的真理
6. 迟滞决策：企业决策的反应迟钝症
7. 感性决策：不见棺材不掉泪

#### 六、企业决策常见病诊治 ..... (55)

1. 建立民主化的决策体制防止个人专断决策
2. 做有根据的决策而不是空想和模仿
3. 当断则断而不能优柔寡断

## 第二章 2号病：企业制度病诊治

现代企业制度，千呼万唤始出来，真正的现代企业制度在哪里？股份制，爱你没商量，然而，国有企业制度改革陷入低

谷，民营企业难以发展壮大，企业制度病，你的病症在哪里？

一、什么叫企业制度 ..... (62)

企业按什么形式，以什么组织方式建立起来，怎样进行经营活动。

二、企业制度的演化 ..... (63)

企业制度，走过了独资企业、合伙企业、公司企业、企业集团和国际企业的漫漫旅途。

三、什么是现代企业制度 ..... (66)

适应市场经济要求，以规范和完善的法人制度为主体，以有限责任制度为核心的企业制度。

四、现代企业制度在我国的孕育、诞生 ..... (67)

五、中国企业呼唤现代企业制度 ..... (70)

六、我国现代企业制度的主要内容 ..... (71)

七、我国现代企业制度的特征 ..... (74)

八、我国现代企业制度的基本形式 ..... (76)

九、我国现代企业制度的建立 ..... (78)

十、我们离现代企业制度有多远：

现代企业制度对我国企业是海市蜃楼吗 ..... (78)

十一、企业制度病的常见类型 ..... (81)

1. 血缘混乱：产权关系不明确

2. 无根的漂泊：国有企业两权分割

3. 骨骼软化：企业制度“三会”混乱

4. 发育不全：现代企业制度虚有其表

5. 非婚生育：现代企业制度建立不规范

6. 先天残疾：企业集团的随便拼凑

7. 职工民主管理没实现

8. 神经系统功能低下症：管理制度不完善、低效

9. 民营企业产权综合症

10. 先天营养不足：民营企业的家族病

11. 企业集团肥胖症

12. 环境污染综合症：外部条件不健全

十二、企业制度病的诊治与预防 ..... (87)

### 第三章 3号病：企业组织管理病诊治

企业管理为企业之魂；组织管理尤为重中之重，何为企业组织，何为组织管理，中国的企业组织管理已走入烟雨朦胧的迷茫，怎样有效地对企业组织进行管理呢？

一、什么是组织 ..... (97)

二、组织的特征 ..... (99)

三、组织的分类 ..... (100)

四、管理为何物 ..... (102)

五、管理的特征 ..... (103)

六、狭义管理与广义管理、现代管理 ..... (105)

七、现代管理学与其他管理学的区别 ..... (105)

八、现代管理学理论展望 ..... (106)

九、企业管理概念、职能 ..... (108)

十、组织与管理的关系 ..... (111)

十一、企业组织及企业组织构成要素 ..... (112)

十二、企业组织结构的形式 ..... (115)

十三、企业组织管理 ..... (120)

十四、企业组织管理理论 ..... (123)



|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 十五、企业组织管理的主要方法·····      | (125) |
| 十六、企业组织管理的原则·····        | (128) |
| 十七、人本管理概述·····           | (131) |
| 十八、当代中国企业管理现状·····       | (133) |
| 十九、企业组织管理常见病·····        | (137) |
| 二十、企业组织管理病诊断治疗与案例分析····· | (140) |

## 第四章 4号病：企业生产质量管理病诊治

### 一、质量是企业竞争的根本实力····· (144)

“日本的经济振兴，是一次成功的质量革命”；美国人提出了“质量要革命”的口号；

荷兰人制定了提高产品质量的五年计划；全世界正在形成提高产品质量的浪潮

1. 质量已成为全球企业界关注的中心
2. 日本靠什么实现了经济振兴
3. 世界质量运动在兴起
4. 我国质量管理的历史和现状

### 二、国内企业质量管理的常见病····· (147)

影响产品质量的因素来自于产品的开发、设计、制造、甚至是销售各个环节，企业全范围内，各部门岗位对产品质量都有影响，企业质量管理病五花八门

1. 影响产品质量的各种因素
  - (1) 机器
  - (2) 材料
  - (3) 方法