

企業人動腦系列  
**B**  
**BUSINESS**

53



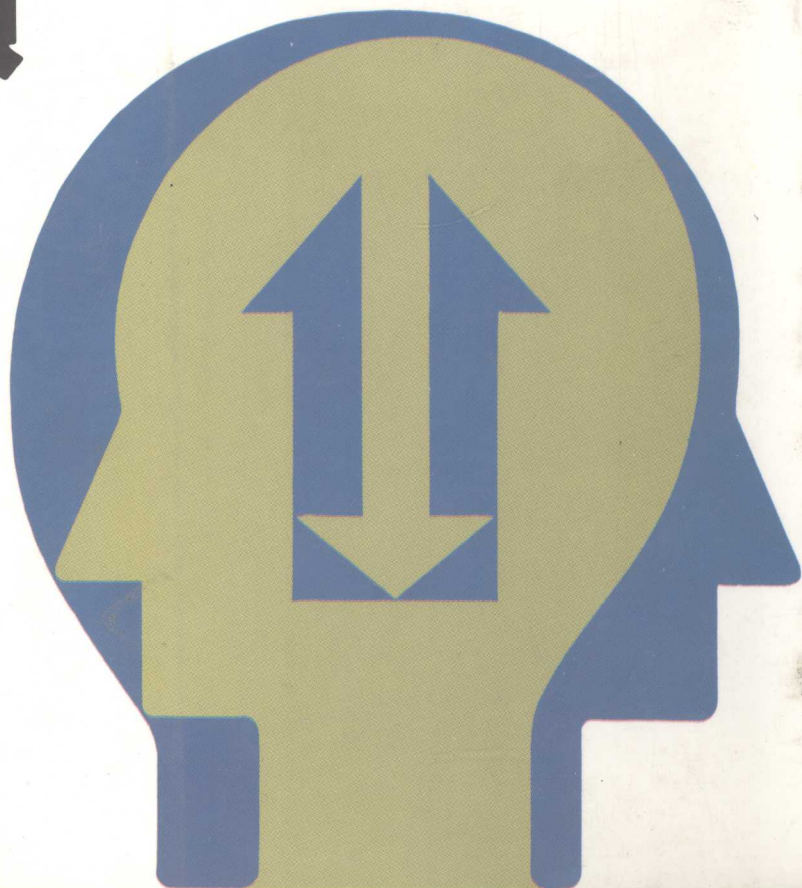
書泉出版社

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



  
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：企業診斷的理論和操作方法／  
並木高矣原著；書泉編輯部編譯。-- 二版。  
-- 臺北市：書泉，民81  
面； 公分。-- (企業人動腦系列；53)  
ISBN 957-648-119-8 (平裝)

1. 企業管理

494

81001560

書 名／企業診斷要領  
——企業診斷的理論和操作方法

原作者／並木高矣  
編譯者／書泉編輯部

校對人員／楊 燦 煌

發行人／楊 榮 川  
發行所／書泉出版社  
台北市銅山街1號  
局版臺業字第1848號  
電話：(02) 3569060  
傳真：(02) 3932365  
劃撥：0130385-3

印刷所／茂榮印刷事業有限公司  
台北市西園路二段140巷49號  
電話：3089357·3061972

版 次／77年8月初版一刷  
81年4月二版一刷

定 價／150 元

如有缺頁倒裝請退回換新

## 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……

- 【3F01】圖解式經營分析(1) .....葛東萊 編譯 / 150元
- 【3F02】圖解式經營計畫(2) .....葛東萊 編譯 / 150元
- 【3F03】定點巡迴行銷術(3) .....林敏生 編譯 / 150元
- 【3F04】損益平衡點分析(4) .....洪騰岳 編譯 / 150元
- 【3F05】如何靈活調度資金(5) .....鄧蕙 編譯 / 180元
- 【3F06】全面品管入門(6) .....葉德芬 編譯 / 150元
- 【3F07】掌握生產流程(7) .....林敏生 編譯 / 120元
- 【3F08】求職與面試(8) .....戚大任 編譯 / 120元
- 【3F09】成本計算簡析(9) .....林敏生 編譯 / 180元
- 【3F10】自我啓發(10) .....戚大任 編譯 / 120元
- 【3F11】新產品開發(11) .....林敏生 編譯 / 120元
- 【3F12】冠軍推銷員(12) .....林慶玲 編著 / 150元
- 【3F13】戰略經營(13) .....陳湘碧 編譯 / 120元
- 【3F14】銷售心理學(14) .....李學熙 編譯 / 100元
- 【3F15】無缺點的存貨管理(15) .....鄧蕙 編譯 / 150元

- 【3F16】 迎向新階層消費時代(16) ……………林敏生 編譯／150元
- 【3F17】 給新鮮管理人(17) ……………林慶玲 編譯／150元
- 【3F18】 企業參謀(18) ……………林敏生 編譯／100元
- 【3F19】 企業經營13致命傷(19) ……………劉慧娟 編譯／120元
- 【3F20】 企畫書●提案書之制作(20) ……崔湘山 編譯／150元
- 【3F21】 計畫與執行(21) ……………葉德芬 編譯／120元
- 【3F22】 靈活的經營智慧(22) ……………陳湘碧 編譯／120元
- 【3F23】 企業成熟期的成長戰略(23) ……洪騰岳 編譯／150元
- 【3F24】 企業成熟期的差別化戰略(24) …洪騰岳 編譯／120元
- 【3F25】 企業變革期的體質轉換戰略(25) 洪騰岳 編譯／120元
- 【3F26】 圖解商店經營術(26) ……………許麗鳳 編譯／180元
- 【3F27】 新點子●腦激盪(27) ……………許麗鳳 編譯／120元
- 【3F28】 人性的經營智慧(26) ……………陳靜萱 編著／120元
- 【3F29】 創新的企畫力(29) ……………許逸雲 編譯／120元
- 【3F30】 需求預測入門(30) ……………方世榮 校閱／270元
- 【3F31】 總務管理(31) ……………簡錦川 編譯／120元
- 【3F32】 市場預測方法一百種(32) ……方世杰 校閱／250元
- 【3F33】 租賃還是購買(33) ……………方世榮 校閱／250元
- 【3F34】 利息●分期付款●養老金的計算(34)  
……………楊燦煌 編譯／120元
- 【3F35】 經理人的藝術(35) ……………方世榮 校閱／150元
- 【3F36】 贏得優勢(36) ……………楊燦煌 校閱／230元
- 【3F37】 豐田式現場管理(37) ……………李常傳 編譯／150元
- 【3F38】 成本管理(38) ……………楊燦煌 編譯／180元
- 【3F39】 行銷實務(39) ……………張希誠 編譯／150元

- 【3F40】目標管理實務(40) ..... 呂山海 編譯 / 120元
- 【3F41】風格獨特的小店經營(41) ..... 玟 姍 編譯 / 180元
- 【3F42】精打細算(42) ..... 玟 姍 編譯 / 150元
- 【3F46】市場調查實務(46)臺灣版 ..... 黃偉強 編著 / 150元
- 【3F47】進出口貿易新技術(47)臺灣版 ..... 錢益明 編著 / 130元
- 【3F48】進出口貿易糾紛的處理(48)臺灣版  
..... 錢益明 編著 / 130元
- 【3F49】新女性：風尚的主流(49) ..... 彭梅蘭 編譯 / 150元
- 【3F50】市場登陸戰略(50) ..... 張希誠 編譯 / 120元
- 【3F51】熱門商品開發法(51) ..... 簡鴻業 編譯 / 120元
- 【3F52】工廠工程管理(52) ..... 楊燦煌 校閱 / 220元
- 【3F53】企業診斷要領(53) ..... 楊燦煌 校閱 / 150元
- 【3F54】採購管理(54) ..... 簡錦川 編譯 / 180元
- 【3F55】企業參謀(續)(55) ..... 林敏生 編譯 / 120元
- 【3F56】順應潮流的新管理者(56) ..... 王為清 編譯 / 120元
- 【3F57】代理店、特約店的戰略(57) ..... 李常傳 編譯 / 150元
- 【3F58】推銷秘訣101招(58) ..... 葉子明 編譯 / 120元
- 【3F59】如何成爲一位優秀管理者(59) ..... 鄭耀本 編譯 / 150元
- 【3F60】成功的行銷(60) ..... 陳靜萱 編譯 / 120元
- 【3F62】庫存管理(62) ..... 葉德芬 編譯 / 180元
- 【3F63】圖解財務報表的奧秘(63) ..... 鄧 蕙 編譯 / 150元
- 【3F64】設備管理(64) ..... 楊燦煌 編譯 / 180元
- 【3F65】決策、目標與經營理念(65) ..... 葉文倩 編譯 / 120元
- 【3F66】快速促銷的店鋪設計與商品陳列(66)  
..... 許麗鳳 編譯 / 150元

- |        |                     |            |    |       |
|--------|---------------------|------------|----|-------|
| 【3F67】 | MBA隨身手冊(67)         | 陳振田<br>陳振遠 | 編譯 | ／180元 |
| 【3F68】 | 夜晚凌晨的營業突破(68)       | 王為清        | 編譯 | ／120元 |
| 【3F69】 | 商展行銷致勝術(69)         | 何育仁        | 編譯 | ／180元 |
| 【3F70】 | 財務數字的有效運用(70)       | 蔡淑娟        | 編譯 | ／150元 |
| 【3F71】 | 時間管理新法(71)          | 楊燦煌        | 校閱 | ／200元 |
| 【3F72】 | 如何在一年內成爲行銷高手(72)    | 鄭榮基        | 編譯 | ／150元 |
| 【3F73】 | 日本企業在日圓升值下之因應策略(73) | 黃星滿        | 編譯 | ／120元 |
| 【3F74】 | 圖解生產管理實務(74)        | 呂山海        | 編譯 | ／200元 |
| 【3F75】 | 成功的現場管理者(75)        | 楊鴻儒        | 編譯 | ／120元 |
| 【3F76】 | 部屬培育50準則(76)        | 陳湘碧        | 編譯 | ／120元 |
| 【3F77】 | 經理人會計(77)           | 王義雲        | 編著 | ／200元 |
| 【3F78】 | 作業現場的時間分析(78)       | 李常傳        | 編譯 | ／150元 |
| 【3F79】 | 作業現場的工程分析(79)       | 李常傳        | 編譯 | ／150元 |
| 【3F80】 | 作業現場的動作分析(80)       | 李常傳        | 編譯 | ／150元 |
| 【3F81】 | 作業現場的搬運與佈置(81)      | 李常傳        | 編譯 | ／150元 |
| 【3F85】 | 中國大陸的投資環境(85)       | 楊鴻儒        | 編譯 | ／250元 |
| 【3F86】 | 成本核算例解(86)          | 楊燦煌        | 校閱 | ／250元 |
| 【3F87】 | 作業管理(87)            | 方世杰        | 校閱 | ／180元 |
| 【3F88】 | 訂價策略(88)            | 陳振遠        | 編譯 | ／150元 |
| 【3F90】 | 外銷市場的調查研究(90)       | 方世杰        | 校閱 | ／180元 |
| 【3F91】 | 就業與創業(91)           | 汪書宇        | 編譯 | ／150元 |
| 【3F92】 | 價格戰略(92)            | 楊鴻儒        | 編譯 | ／180元 |
| 【3F93】 | 新人事管理(93)           | 王為清        | 編譯 | ／180元 |

- 【3F94】 如何在美國經商(94) ..... 林明正 編譯 / 230元
- 【3F95】 如何抓住顧客(95) ..... 譚明玉 編譯 / 120元
- 【3F96】 簡報技巧(96) ..... 劉玉琪 編譯 / 150元
- 【3F97】 貿易洽談技巧(97) ..... 楊燦煌 編譯 / 150元
- 【3FA0】 統率力101法則(100) ..... 彭梅蘭 編譯 / 120元
- 【3FA1】 3U MEMO現場改善方法(101) 呂山海 編譯 / 150元
- 【3FA2】 企業家的戰略頭腦(102) ..... 楊燦煌 校閱 / 180元
- 【3FA3】 支票使用實務(103) ..... 王毓仁 編譯 / 200元
- 【3FA4】 診治企業經營弊病(104) ..... 方世榮 校閱 / 250元
- 【3FA5】 如何消除不良品(105) ..... 王為清 譯 / 150元
- 【3FA6】 貿易人員語言溝通技巧(106) ... 楊燦煌 編譯 / 180元
- 【3FA7】 工廠作業員須知(107) ..... 鄭榮基 編譯 / 120元
- 【3FA8】 美國企業行銷錯誤的個案分析(108)  
..... 呂勝瑛 編譯 / 150元
- 【3FA9】 感性消費 • 理性消費(109) ..... 林敏生 編譯 / 150元
- 【3FB0】 消費者行爲與營銷策略(110) ... 方世杰 編譯 / 250元
- 【3FB1】 創造性地降低成本(111) ..... 楊燦煌 編譯 / 180元
- 【3FB2】 如何做好總務工作(112) ..... 楊鴻儒 編譯 / 150元
- 【3FB3】 市場心理學(113) ..... 方世杰 編譯 / 180元
- 【3FB4】 如何成爲世界級的製造業者(114) 方世杰 編譯 / 220元
- 【3FB5】 如何進行對大陸投資(115) ..... 楊燦煌 編著 / 180元
- 【3FB6】 降低成本 • 創造利潤(116) ..... 方世杰 編譯 / 220元
- 【3FB7】 事務分析實務(117) ..... 洪騰岳 編譯 / 130元
- 【3FB8】 經營管理心理學(118) ..... 楊燦煌 校訂 / 280元
- 【3FB9】 生產計畫的方法(119) ..... 洪騰岳 編譯 / 150元

- 【3FC0】剖析中國大陸「開放經濟」的虛實(120) ..... 楊鴻儒 編譯 / 100元
- 【3FC1】安全管理(121) ..... 呂山海 編譯 / 150元
- 【3FC2】財務管理入門(122) ..... 楊鴻儒 編譯 / 150元
- 【3FC3】商戰新招—零庫存營銷制(123) 許逸雲 編譯 / 120元
- 【3FC4】行銷戰略策劃(124) ..... 呂芳華 編著 / 120元
- 【3FC5】在職訓練新法(125) ..... 張康樂 編譯 / 150元
- 【3FC6】賣場設計新魅力(126) ..... 楊鴻儒 編譯 / 150元
- 【3FC7】韓國，第二個日本(127) ..... 張康樂 編譯 / 150元
- 【3FC8】蘇聯經濟與對外經濟聯繫手冊(128)  
..... 書泉編輯部 編譯 / 500元
- 【3FC9】經貿談判實用技巧(129) ..... 楊燦煌 校閱 / 220元
- 【3FD0】人事薪資管理與改善(130) ..... 洪騰岳 編譯 / 180元
- 【3FD1】國際貨幣投資與操作(131) ..... 王良欽 編著 / 220元
- 【3FD2】高科技時代的挑戰(132) ..... 黃智輝 著 / 200元
- 【3FD3】責任中心規劃實務(133) ..... 陳宗賢 著 / 150元
- 【3FD4】本田公司成功的秘訣(134) ..... 霍士富 編譯 / 150元
- 【3FD5】公共關係實務(135) ..... 楊燦煌 校閱 / 160元
- 【3FD6】商店安全五四三(136) ..... 伍適山 編著 / 180元
- 【3FD7】創業指南(137) ..... 林沅漢 編譯 / 180元
- 【3FD8】臺灣經驗的省思(138) ..... 黃智輝 編著 / 300元
- 【3FD9】日本的人事勞務管理(139) ..... 鄭耀本 著 / 320元
- 【3FE0】討價還價技巧(140) ..... 光積昌 譯 / 200元  
胡庄居
- 【3FE1】外匯債券報章資訊的導讀(141) .. 王良欽 編著
- 【3FE2】服務業營銷管理 ..... 方世榮 編譯 / 250元

【3F43】日本新賣點283(143)……………劉玉琪 編譯／120元

# 企業診斷要領 目 錄

第1章	企業診斷的意義	1
1	企業診斷的意義和方向	3
	診斷的定義和內容 / 診斷的目的 /	
2	企業診斷的種類	6
	按診斷主體來劃分——自我診斷和外部診斷 /	
	按診斷對象和目的來劃分 / 診斷的實施階段 /	
3	企業診斷的性質和實施方向	12
	診斷和指導的區別 / 診斷、監察、評定的區別 /	
	中小企業診斷的目標 /	
4	診斷的職能和方法	17

2	基本調查資料.....	44
1	預備診斷的意義.....	41
	預備診斷的目的 / 預備診斷編寫的資料—預備診斷表 /	
	診斷人員所需收集的外部資料 /	
	<b>第2章 預備診斷的實施方法</b> .....	<b>39</b>
6	經營諮詢人員的職務和能力.....	32
	經營諮詢人員的職務 / 經營諮詢人員的能力 /	
5	診斷的實施程序.....	23
	正式診斷的實施要領 / 總 結 /	
	程序概要 / 預備診斷的實施要領 /	
	正式診斷的實施要領 / 總 結 /	
	經營諮詢人員的職務和能力.....	
	經營諮詢人員的職務 / 經營諮詢人員的能力 /	
	診斷的性質劃分和重點 /	
	編制改革的方案 / 建 議 /	
	情報的分析 / 指出的問題 /	
	診斷的申請 / 情報的收集 /	

概況調查——工廠概況調查表／	
有關資料的調查／ 統計資料的編制／	
經營狀況的調查——經營狀況調查表／	
<b>3 企業特點及管理方面的調查</b> .....	64
企業性格特點的調查——企業特點調查表／	
經營管理的調查／	
<b>4 對經營者的詢問調查</b> .....	70
<b>第3章 正式診斷的實施方法</b> .....	75
<b>1 各階段的調查方針</b> .....	77
基本調查項目／ 綜合調查的要點／	
詳細調查的實施方法／ 總結性調查的實施方法／	
診斷報告（建議）的意義／	
<b>2 中小企業診斷的要點</b> .....	88
正式診斷的實施要領／ 掌握企業的性格特點／	
診斷時的注意事項／	

3 診斷時的調查分析方法……………94

調查分析方法的體系 / 資料調查 /

徵詢調查 / 實態調查 /

接觸調查 / 診斷分析方法的意義 /

第4章 根據統計的綜合診斷……………113

1 一般方法——根據營業實績進行綜合研究……………115

綜合成績的研究 / 生產方面的調查 /

銷售方面的調查 / 人事方面的調查 /

2 經營分析的實施方法……………123

經營分析的研究 / 綜合成績的研究——經營分析的方向 /

經營分析的要點 /

中小企業經營分析時所應注意的事項——基礎數值的偏差問題 /

3 費用及成本分析……………134

綜合費用分析 / 盈虧平衡點的計算方法 /