智慧人生与管理系列丛书

企业经营诊断术

——掌握组织革新的要点

吴志远　编著

经济管理出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

责任编辑：　卢小生
技术编辑：　晓　成
责任校对：　平　实

图书在版编目（CIP）数据

企业经营诊断术：掌握组织革新的要点／吴志远编著．
北京：经济管理出版社，2002
ISBN 7-80162-474-2

Ⅰ．企…　Ⅱ．吴…　Ⅲ．企业管理　Ⅳ．F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第063773号

企业经营诊断术
——掌握组织革新的要点

吴志远　编著

出版：　经济管理出版社
（北京市新街口六条红园胡同8号　邮编：100035）
发行：　经济管理出版社总发行　全国各地新华书店经销
印刷：　北京市朝阳区宏伟胶印厂

850×1168毫米　1/32　6.625印张　112千字
2002年10月第1版　　2002年10月北京第1次印刷
印数：1-6000册

ISBN 7-80162-474-2/F·458
定 价 ： 18.00元

·版权所有　翻印必究·
凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。
通讯地址：北京阜外月坛北小街2号　邮编：100836
联系电话：（010）68022974

著作权合同登记号：图字： 01-2002-3838号

企业经营诊断术

——掌握组织革新的要点

中文繁体字版：

编　　者：吴志远

出版者：汉湘文化事业股份有限公司

出版时间：1999年3月

汉湘文化事业股份有限公司授予经济管理出版社中文简体字出版权。

版权所有　翻印必究

前　　言

到20世纪70年代，台湾地区的经济在稳定中增长，并没有显著的变化，但却蓄积了极为强大的经济实力。70年代之后，台湾地区的经济体系与全球的经济体系发生密切的关联，使短短的几十年中，台湾地区经济体系有了非常快速而且具爆炸性的转变。经济活动的方式、信息的处理，等等，都使得生活在这一变化迅速的社会中的各个组成部分，多少产生了一些“适应不良症”。人们亟须确认本身能扮演的角色，并且拼命提高自己的能力，但往往由于方法与观念的错误，却将自己带入一个压力重重的死胡同中。

现今，由于经济活动的规模快速膨胀，分工更为精密。每个人所负责的范围日益缩小，但是，每一部分都环环相扣，单独的重要性，非但未曾减低反而增加了。如何来管理如此庞大而精密的组织，就成了现在重要的一门学问。简言之，即是所谓的“企业管理”。举凡人事、生产、质量管理、营销、公关、市场调查等，各部门的统一协调，步调一致，都要靠强而有效的企业管理，才能在竞争激烈

的商战中，团结一致，击败对手而赢得一席之地。因此，没有企业管理的事业团体，即使有了强而有效的独立部门，也将是群龙无首，各自为政，事倍而功半。

我为从事企业管理研究和参与经济活动的组成分子，能了解企业管理的原则、观念、方法及其重要性，以及对于新信息的吸收处理、各种产业的结构变化对于企业的影响，参考先进国家的实例，而编纂本书。目的是希望中国的企业能更健全的发展，在目前“地球村”的观念下，希望能与全世界各个优良的企业体系一较长短，并在竞赛中，立于不败。

由于信息的数量迅速扩大，我社将利用最快的速度，去芜存菁，配合经济发展方向，将最新的知识、观念、方法及实例，介绍给国人。让我们共同期待一个领导世界的“企业中国”的诞生。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

没有事业战略谈何经营（序）

有关“经营战略”及“企业战略”的研究心得已经很多，主要是针对公司整体的运作，尤其是就企业首脑与企划部间的协调关系，加以探讨。

但是，有关“事业战略”的书籍或论文至今却少有人发表。而由于时代进步的需求，事业人才及事业战略，已是现代企业中相当重要的一环。

本书从事业革新的必要说起，然后从各角度详加讨论。主要研究范围包括：意识改革、经营循环改革、经营资源分配改革、新制品及新事业开发改革、组织风貌改革五项，最后提出总结。

笔者对本书的读者，定位在下列这些阶层：

企业首脑、负责人（董事长、副董事长、总经理、副总经理）：本书作为扩展事业的指针，对企业首脑，可提供相当的帮助。

经营干部（协理、顾问、业务部经理、课长、分公司经理、厂长、研究部门主管）：本书可指引这类现场负责人或顾问，如何修正事业上的缺失，使其臻于完美。

业务部管理者（经理、副经理、课长、副课

长、主任）：本书可扩展其视野，使其对自己的工作，有更深远的见解，知道采取什么行动来改良事业。

职员：　这类基层部属，可借本书充实自己，作为将来更上一层楼的基础。

学生：　可从本书得知课本上无法传授的实务处理对策。

笔者写作本书时，特别注意以下几点：

易于理解：　在经营战略及事业战略的讨论中，不使用较难了解的专有名词，使读者可一目了然。

并非改良，而是改革：　并非只是部分的修改，而是着重于根本的改革。

以实际经验为基础：　本书的每行每字，都是笔者从实务经验上所得到的心得，绝非“纸上谈兵”的空论。

质的重视：　与其穷研数量分析，不如重视“了解质的要因，加以改善”。

利用各种资料记录：　并非评论这些资料记录，而是将它们作为“事业革新的参考”，随时调阅。

适用于各种行业：　从制造业到商业等，本书希望能为各行业带来启示。

目前，企业由于受到经济自由化、国际化等种种改革的激烈冲击，因此，企业界的眼光应多触及各个层面，研究如何因应这种经济转变，稳固并发

展自己的企业。

这正意味着，不论何种规模、性质的行业，都必须重视事业战略。

能够完成这本书，除了笔者个人从事企业经营顾问的经验外，有赖许多企业管理者的不吝指教，特此致谢。

最后，我要提醒大家，“ 事业革新战略 ” 的运用、推展，取决于个人的研究与努力，希望能共勉之。

目　　录

前 言 ／ 1

没有事业战略谈何经营（序）／1

第一章　事业革新的必要／1

何谓事业战略／3

因应时代、市场、顾客及竞争之道／5

其它行业加入竞争时的对策／7

如何克服国际商场间的竞争／9

事业病态——十五个病例／10

第二章　事业改革的七阶段／17

优良事业必备的条件／19

优良事业的八种组合条件／22

为何会产生恶劣事业／28

恶劣事业的八种组合条件／31

如何判断事业的优劣／36

事业改革的七个阶段／39

事业不仅要改良，更要改革／42

第三章　事业的精神分析／45

对事业做精神分析／47

意识外意识的发现法／50

消除推卸责任的方法／52
如何防止坏消息被隐蔽／55
如何消除不顾大体的作风／58
打破依循前例的主义／59
恶劣事业中蔓延的权利优先主义／64
如何克服不赏不罚的作风／67
意识改革——十三项重点与对策／70
第四章　五种循环的经营目标／75
“看着办”的计划观念须淘汰／77
以实现五循环经营为目标／78
“不具前瞻性的事业”都会提早结束／80
实施战略性柔性计划／86
如何着手战略的事先管理／89
各级主管间应密切合作／92
事业生态循环与经营循环的联结／97
第五章　如何分配经营资源／101
人力、物力、财力没有被灵活运用／103
经营资源分配判定法／106
活用经营资源分配战略统计表／109
改良经营资源分配的方法／114
战略目标轨道修正大纲／118
提高经营效率的战略／121
经营效率的评估／125
第六章　如何开发成功的新事业／129

新制品、新事业开发成功的引导规则／131
材料、技术、产品、市场的总检查法／134
多阶段市场领域真空地带的争取／137
自己开发及和其它行业混血的战略／139
洞悉时代需求的方法／140
依战略的再定义，创造新产品、新事业／143
对新事业的陷阱加以检查／145
新产品上市策略／148
第七章　掌握组织改革的重点／153
组织风格的优劣／155
组织风格不佳的影响／158
组织风格较佳事业体的特点／161
顺应时代型组织及古老组织／164
组织改革失败的主要因素／166
提高组织改革效果的重点／169
坦诚交流与说服的重要性／173
第八章　拓展“明天”的事业／177
经营不善的事业为什么会萎缩／179
良好事业的伸展结构组织／186
检讨事业水准／187
事业不存在“已经”／192
事业“尚未”开拓明天／193
通过事业完成自我实现／194

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章

事业革新的必要

何谓事业战略

市面上，关于经营战略及企业战略的专业书籍与论文相当普遍，奇怪的是，就是没有人写有关“事业战略”的文章。须知，企业及经营的基本都在于事业战略，没有良好的事业战略，又怎能产生优良的企业战略及经营战略呢？因此，只讨论经营及企业战略是不够的。

就大企业而言，其事业战略即相当于中小企业的企业战略。但是，中小企业虽然规模较小，如无完善的事业战略，也一样无法久存。

那么，究竟“事业”是指什么呢？我认为，可以这样解释：

以某一行业为对象，为了得到经营上的利润，所采取的组织活动。

而比事业范围更大、更广的就是企业，而事业则是由提供服务或产品的团体形成的。也即由多种事业集中而形成企业，多种提供产品或服务的团体结合而形成事业，多种提供个别产品或服务的集合而形成产品的团体。

上述的关系，可用下列形式表示：

企业—事业—产品团体—产品

本书中提到的“事业”，就是指前述定义的“事业”。

通常，“事业家”都是泛指经营多种事业或企业的人，但本书将其缩小范围，特指经营某一种事业的人。

事业战略的错误是事业的致命伤。那么，什么是“事业战略”呢？

事业发展的目标，应该有长期展望及宽阔的视野，要以最少的经营资源投入来获致最大成果的事业。

将达到这些目的的重要手段，做有系统的组合，即为“事业战略”。

如果采取错误、不当的事业战略，不管如何认真地开展日常业务，事业还是很难发展；管理者有再好的管理方法，还是会有很多问题；尽管忠实地照计划行动，仍然会产生许多缺点。以这种角度来观察事业战略，可以将事业的循环分为以下四项：

事业战略—事业计划—事业管理—日常业务活动

就像上述关系所示，“事业战略”是定位在事业

营业的顶点，“事业战略的重要性”是不容置疑的。

⊙事业战略记录一览表

将事业战略的各要项整理编排后，读者可以据此逐项评估自己的事业状况。

自己公司的事业战略是否完备而有条理呢？

事业战略的责任所属，是否有明确划分呢？

事业战略是否具体且明文列举呢？还是只存在于自己的脑海中，没有付诸实行呢？

自己应诚实地评估公司的事业战略是否优良。

如果认为公司的事业战略优良，可以举出具体的例证吗？

若公司的事业战略不佳，其真正、根本的原因是什么呢？

因应时代、市场、顾客及竞争之道

⊙因应时代的事业

在事业战略中，以下列四点最为重要：

①时代变化的因应之道

②市场变化的因应之道

③顾客变化的因应之道

④竞争变化的因应之道

现今，时代变化相当快，今日十年的变化幅度，相当于以往的百年。在这个变化剧烈的时代里，如果事业内容及事业营运不能因应改变，就会被时代淘汰。

因此，因应时代变化的事业战略非常重要而迫切。

此外，市场也是时刻在改变中。市场构造、市场发展、市场区位等，就像受潮流变化影响的渔场一样，变化多端，令人难以掌握。如何配合市场变化，是事业战略中相当重要的一环。

⊙自我改革的必要性

顾客层次、顾客需求等，也随着时代的演进而变化。如果事业跟不上潮流，就会衰退，难以生存。但是，因应顾客变化之道，却非易事，尤其是规模较大的事业，顾客层次及需求相当多样化，如不妥为安排，就很难满足大家的需要。有些较古老的行业，常有“我已紧紧抓住顾客”的错觉，这更容易被时代淘汰。所以，今日的事业战略，对于顾客的变化，绝不可掉以轻心。

再者，竞争也是日渐激烈。各种行业及产品（或服务的提供）的变化日新月异，为了争取顾客，

需要全本请访问 www.ertongbook.com