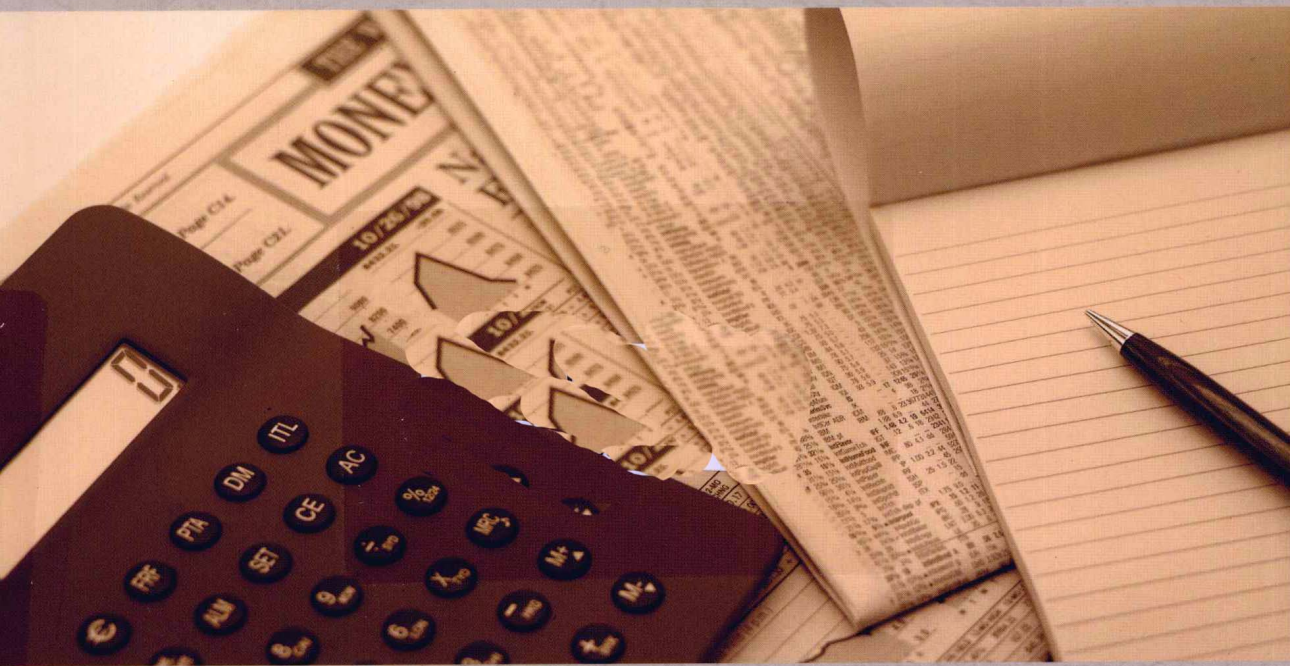


现代企业管理系列教材

企业管理咨询与诊断

主 编 吴忠培
副主编 李腾飞 彭连清



科学出版社



现代企业管理系列教材

企业管理咨询与诊断

主 编 吴忠培

副主编 李腾飞 彭连清

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书将企业管理咨询作为由观念、行为、结果三个维度组成的统一方法体系和工作实践体系,以管理咨询的有效营销为起点,以遵循规范的咨询程序作为掌控咨询项目和控制风险的基本规范。在咨询业务开展的过程中,项目建议书、诊断方法与流程、诊断工具、咨询报告、企业管理问题研究等,构成了企业管理咨询从需求到方案的运作关键环节。咨询实施和高绩效咨询的策略方法,是对从咨询报告方案到管理优化变革的真正践行,是帮助咨询业务实现成功所不可忽略的环节。

本书可作为经济管理类学生的专业教材,也可供管理人员阅读、参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理咨询与诊断/吴忠培主编—北京:科学出版社,2011.6
(现代企业管理系列教材)

ISBN 978-7-03-030299-1

I. ①企… II. ①吴… III. ①企业管理-咨询-高等学校-教材 ②企业诊断-高等学校-教材 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 112101 号

责任编辑:张 宁 / 责任校对:陈玉凤

责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

陈海印刷有限责任公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011 年 6 月第 一 版 开本:720 × 1000 1/16

2011 年 8 月第二次印刷 印张:22 3/4

印数:4 001—5 500 字数:450 000

定价:39.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

现代企业管理系列教材

编委会

主任：林 勇

副主任：李 强 彭璧玉 邓顺国

委员：(按汉语拼音排序)

曹宗平 邓顺国 冯 晖 高 波 何晓兵

纪志明 李 强 林 勇 刘善敏 聂新军

彭璧玉 吴忠培



reface

总序

随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来,现代企业发展面临着越来越多变的外部环境,竞争态势亦愈加纷繁复杂。较之于发达国家的企业而言,我国企业的市场经济之路时间较短,在摸索中曲折前进。国有企业经历着从计划经济向市场经济转型的痛苦,政企不分、产权不明、责任不清等弊端影响着国有企业经营绩效的提高。一些成长较快的民营企业虽然具备某些规范意义上企业的特质,但也碰到如非确定性的行政干预、计划经济意识形态上的歧视和企业所有者行为短期化等诸多因素的影响,多种因素导致我国民营企业的存活率非常之低,平均寿命不足3年。

从总体上看,除了经济体制改革和国家宏观经济政策的调节外,经营环境的多变性、管理理念的滞后性、管理手段的单一性和企业家队伍的极度匮乏等因素制约了我国企业整体管理水平的提升。因此,如何尽快更新落后的管理理念?如何充分借鉴和吸纳国外企业的先进管理经验?如何短时间内提高管理者的业务素养?如何从人、财、物等方面完善现代企业管理?如何通过提高管理水平出效率?凡此种种都是亟待解决的现实问题。从某种程度上讲,本丛书的立项和付梓也正是为了解决以上问题作一种尝试。华南师范大学经济与管理学院组织部分骨干教师精心编写了现代企业管理系列教材,每本教材的主编教师都长期从事相关学科的教学和科研工作,具备丰富的教学经验和扎实的科研能力。在总结多年教学经验和企业实践的基础上,博采众长,充分吸收国内外同类教材的优点,推陈出新,力图编写出一套具有现代企业管理特色的、综合性的、既自成体系又具有实用性的教材。

本丛书具有以下几个特点:①逻辑清晰。教材的每一章均按照内容提要、学习要点、正文讲解、相关案例和课后习题五个部分的编排框架渐近展开,最大限度地契合了人们的认知规律和学习习惯,有助于提高学

习效率；②实用性强。为了克服许多教材重理论轻实务的共同缺点，本丛书不仅在内容讲解中引用了大量鲜活的案例，而且在课后专门辟出一个相关案例部分，试图引导学生运用所掌握的理论知识解决企业管理中的实际问题，逐步培养学生思考问题和解决问题的能力；③体系完整。本丛书包括11本教材，从11个不同界面立体式剖析现代企业管理的方方面面，定性定量相结合分析企业管理中产生的种种问题，系统探讨解决这些问题的方法和途径，这对于全方位培养学生驾驭现代企业的综合能力将大有裨益；④适用对象广泛。本丛书既适合经济管理类学生学习，也适合广大企业管理者和相关管理部门培训使用。

本丛书包括11本教材，具体分工如下：林勇主编《资本运营理论与实务》，彭璧玉主编《中小企业战略管理》，邓顺国主编《电子商务运营管理》，曹宗平主编《客户服务管理》，高波主编《企业管理信息系统》，吴忠培主编《企业管理咨询与诊断》，纪志明主编《团队管理》，何晓兵主编《销售业务管理》，聂新军主编《企业内部控制》，刘善敏主编《人力资源开发与管理》，冯晖主编《现代物流学》。

本丛书的出版，一直得到华南师范大学经济与管理学院领导和老师的大力支持，在此表示感谢！同时，科学出版社张宁女士在丛书的立项和出版过程中付出了艰辛的劳动，在此亦表示谢意！最后，对本丛书中被参考和借鉴研究成果的各位专家和学者表示感谢！

由于本丛书的编写时间有限，加之编者水平有限，不足之处在所难免，恳请广大读者给予批评指正。

林 勇

华南师范大学经济与管理学院院长

2011年3月



本书是一本针对现代企业管理问题进行咨询与诊断分析的指导性教材，管理咨询与诊断的内容十分丰富，本书在管理咨询与诊断的一般程序、方法、业务内容的基础上，重点介绍战略管理、组织管理、人力资源管理、财务管理、市场营销、生产运营管理、项目管理以及信息技术与电子商务8个专业咨询与诊断领域。

本书的写作具有以下特点：

(1) 充分吸收了国内外相关著作的优秀知识及最新研究成果，并包含大量的实践案例和分析图表，具有理论性、方法性、技术性、操作性，体系清晰、语言流畅、可读性强。

(2) 紧密结合中国实际，立足实践现状与问题，力求科学指导实践运作，侧重“怎么做”的方法性、程序性、案例性知识分析，内容全面系统，高度实用，具有极强的指导性。

(3) 本书是针对企业管理咨询与诊断的理论和实际运用而编写的，可作为企业诊断培训教材和管理类、财经类专业教学或企业内训的参考书，也可作为管理者、经济工作者、企业家和各级领导工作和学习的参考书。

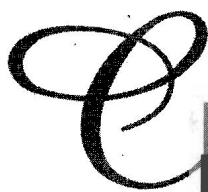
本书的编写小组由吴忠培老师及其指导的研究生黄佳惠、来宪伟、钟静雯、曹立慧组成。钟静雯为全书的修订做了大量的协调和技术性工作。本书三易其稿，受篇幅所限，删去了大量案例，未能将一些新的理论与实证研究成果吸收进来，期待以后能修订充实。

本书的写作和出版得到华南师范大学经济与管理学院相关领导、老师的大力支持和帮助，得到科学出版社的大力支持，本书的写作参阅了国内外大量的教材、文献，有关作者未能一一列出，在此一并表示衷心感谢。

由于编写时间和编写者水平有限，不足之处在所难免，恳请专家学者指正，并请读者提出宝贵意见。联系方式：E-mail: zhpwu@163.com

本书编写组

2011年3月



总序

前言

第一章 企业管理咨询与诊断概述..... 1

第一节 企业管理咨询与诊断的起源和发展 2

第二节 企业管理咨询与诊断的内涵和分类 10

第三节 企业管理咨询与诊断的特点和作用 12

第四节 企业管理咨询人员的职业素质和道德规范 13

案例分析

习题

第二章 企业管理咨询与诊断的程序与方法..... 22

第一节 业务洽谈阶段 23

第二节 诊断阶段 32

第三节 改善方案设计 39

第四节 方案实施指导和总结 44

案例分析

习题

第三章 企业战略管理咨询与诊断..... 54

第一节 企业战略管理咨询与诊断概述 55

第二节 企业战略管理调研分析与诊断 69

第三节 企业战略的制定、规划与实施指导 81

第四节 企业战略控制 92

案例分析

习题

第四章 企业组织管理咨询与诊断..... 102

第一节 企业组织管理咨询与诊断概论 103

第二节 企业组织管理咨询与诊断的方法 117

第三节 企业组织管理咨询与诊断工作的运作 119

第四节 企业组织管理咨询与诊断的成果评价 124

案例分析

习题

第五章 企业人力资源管理咨询与诊断..... 132

第一节 企业人力资源管理咨询与诊断概论 133

第二节 企业人力资源管理咨询与诊断的方法 143

第三节 企业人力资源管理咨询与诊断项目的运作..... 156

第四节 企业人力资源管理咨询与诊断的成果 161

案例分析

习题

第六章 企业财务管理咨询与诊断..... 169

第一节 企业财务管理咨询与诊断概述 170

第二节 企业成本管理咨询与诊断 178

第三节 企业全面预算管理咨询与诊断 188

案例分析

习题

第七章 企业市场营销管理咨询与诊断..... 208

第一节 企业市场营销管理咨询与诊断概论 209

第二节 企业市场营销管理咨询与诊断的方法 211

第三节 企业市场营销管理咨询与诊断的程序 240

案例分析

习题

第八章 企业生产运营管理咨询与诊断..... 250

第一节 企业生产运营管理咨询与诊断概述 251

第二节 企业生产运营系统的设计咨询与诊断 261

第三节 企业生产运营系统的运行设计咨询与诊断 269

案例分析

习题

第九章 企业项目管理咨询与诊断..... 284

第一节 企业项目管理咨询与诊断概述 285

第二节 企业项目管理可行性分析研究 291

第三节 项目的竣工验收与后评价 312

案例分析

习题

第十章 企业信息技术与电子商务管理咨询与诊断..... 323

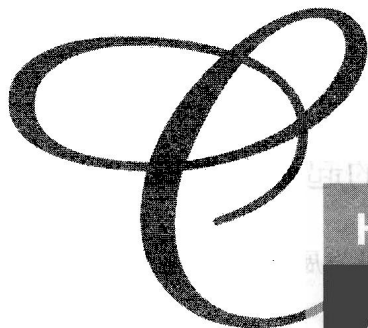
第一节 企业信息技术管理咨询与诊断 324

第二节 企业电子商务管理咨询与诊断 334

案例分析

习题

参考文献..... 350



CHAPTER 1

第一章 企业管理咨询与诊断概述

[内容提要]

本章全面介绍分析全书所依托的核心概念企业管理咨询与诊断及其相关的基本知识。

[学习要点]

1. 了解企业管理咨询与诊断的起源和发展;
2. 明确企业管理咨询与诊断的基本概念;
3. 掌握企业管理咨询与诊断的特点和作用。



第一节 企业管理咨询与诊断的起源和发展

管理咨询起源于美国。当前美国也是世界上咨询业发展最快、行业体制最健全的国家之一。

一、美国

(一) 起源

管理咨询源于美国。美国早在 20 世纪 30 年代就开始了管理咨询服务。管理咨询的实践最早可追溯到第二次世界大战后美国专门从事参谋咨询事务的“兰德公司”、“赫德尔森研究所”等新型集约式智慧型企业。它们将管理咨询的方法和程序用于企业管理,取得了显著成效。当时的欧美企业,往往资产的所有者就是企业的经营管理者,这些人中有些不善经营,致使企业萧条,甚至濒临倒闭。为了摆脱困难的处境,企业往往求助于社会上的技术咨询机构,请这些机构派专家或经营顾问到企业进行诊断,在这种情况下,管理诊断逐渐在欧美国家发展起来。

(二) 现状

在美国,投资、形象设计、心理咨询等咨询机构随处可见:总统有总统顾问,州长有州长顾问,一般的法人单位也都请有专门为自己服务的各类顾问,一般公民有心理问题求助心理医生也是十分平常、十分方便的事情。目前美国已有咨询公司 2500 余家,一些大型咨询公司的分支遍及世界各地,还有数以万计的个人咨询服务站,每年的营业额高达 20 多亿美元。

(三) 特点

美国的少数大型管理咨询公司与多数小型管理咨询公司并存的情况使人很难笼统地归纳出其管理咨询的特点。但从几家国际性咨询公司的情况看,则有以下共同特点:

(1) 提供咨询的触角已由管理领域延伸到法律、金融、工程、技术等相关领域。很多公司,原来是以会计、审计、税收为其主要咨询项目,现在也有技术、工程和管理咨询项目。

(2) 咨询师已渐渐由职能管理专家变成精通某一行业的管理专家。这种最新的趋势使得对咨询师的要求也变得更高。有的公司在机构的设置上已在考虑这种需求。

(3) 已由单一地为个别企业提供咨询服务扩展为主动推销自己定型的高智力产



品,产生更大的效益。在这些公司中,有的已形成自己的研究、开发、生产、销售、服务一条龙体系。

(4) 各咨询公司对专业人员的资格晋升要求相当严格,从而保证了其咨询高水平、高效率,促进了良好企业形象的形成,特别重视专业人员的资历和实践能力。当然,这里所说的资历意味着广泛的阅历、扎实的知识、多种人际关系、丰富的经验积累。这是保证其诊断高水平、高效率进而带来高效益的根本性条件。

(5) 在收费上,大多数公司不按诊断产生的效益分成。它们认为,按人时和按项目收费比例分成更合算。每个顾问的月价码从百至上千美元不等,越是职位高的顾问的收费越难以计算。一般根据顾问费用再加上管理费、手续费及直接费用,向客户开价。

二、欧洲

欧洲各发达国家是最先引进美国的管理咨询的。但由于各国国情不同,所以管理咨询的发展水平也不尽一致,许多国家成立了地区和行业的咨询协会及国际性的联合会,如国际咨询师协会(International Federation of Consulting Engineers)、英国咨询工程师协会(Association of Consulting Engineers)、英国管理咨询协会(Management Consulting Associations, MCA)、美国咨询工程师协会(American Consulting Engineers Cooperative Organization, ACECO)、欧洲咨询协会联盟(European Federation of Management Consultancies, FEACO)、德国西部大型诊断企业共同组成独立咨询企业协会(Verband Unabhangig Beratender Ingenieurfirmen, VUBI)、德国中小管理咨询企业共同组成的咨询业协会(Gemen Consult)等。这些协会和联合会大都对会员资格、职业标准、伦理准则、诊断程序以及诊断师的义务等做出具体的规定。协会或联合会对成员也可以提供建议和帮助,就同业中共同感兴趣的问题召开研讨会,传递有关成员利益的情报信息,提供交流的机会。

(一) 英国

在英国,利用咨询业务促进企业发展在企业队伍中已成共识,有70%的大中型企业常年雇佣一家或数家咨询公司为其进行战略、组织、生产、管理、信息技术等方面的咨询服务。英国的管理咨询,不但专业公司从事,各高等经济管理院校也普遍实行“教学、研究、服务”三结合的方针,既从事教学工作又提供诊断服务。

目前,按产值计算,全英前10家商业管理咨询大公司依次是:普华永道会计师事务所(Price Waterhouse Coopers);凯捷安永咨询公司(Cap Gemini Ernst&Young);埃



森哲公司(Accenture); 德勒管理顾问公司(Deloitte Consulting/DTT); 计算机科学公司(Computer Sciences Cor.); 毕马威企业咨询公司(KPMG Consulting); 英国博安咨询集团(PA Consulting Group); 麦肯锡公司(Mckinsey); 安达信会计事务所(Andersen); 华信惠悦咨询公司(Watson Wyatt Worldwide)。

(二) 法国

法国各种专业诊断公司已有 2000 多家, 从业人员近 3 万人。

法国专业诊断公司的声誉很高, 大型专业公司像欧罗基普公司(EUROOUIP)、管理研究公司(Management Research Company, SEMA)、经济发展研究公司(Economic Development Research Company, SEDES)等都是国际性的管理咨询公司。仅 SEMA 一个公司就拥有 2150 名管理咨询专业人员, 每年与 50 多个国家签订有关合同。

法国咨询业有着严格的资格审查制度。法国咨询人员的执业资格由专门的政府机构来认定。在 1973 年之前, 只要是大学或高等学校的毕业生, 就有资格从事咨询工作, 在此之后则必须经严格选拔。例如, 在工程咨询领域, 只有经过层层选拔出来的优秀工程师和遵守咨询工程师职业道德的人才能获得执业资格。

三、日本

日本将企业咨询称为企业诊断。日本的企业诊断作为一个行业, 是从欧美引进来的。

(一) 发展

第二次世界大战前, 日本虽然具备咨询业务的能力, 但还没有完全独立的咨询企业。第二次世界大战期间, 日本发动侵略战争, 国家经济遭受了毁灭性的破坏。第二次世界大战结束后, 日本急需恢复生产, 发展经济。在当时, 一种智能性服务业——咨询业便悄然诞生了。到了 20 世纪 50 年代后期, 随着日本国土综合开发事业的发展, 许多公共事业方面的咨询企业纷纷涌现, 日本咨询业逐渐步入快速发展时期。20 世纪 60 年代后期, 日本咨询业进入稳定发展时期, 这一时期的特点是咨询综合机构诞生, 国际业务增多, 加强了向国际市场的发展。1970 年前后是咨询业的大发展时期, 一些综合性强、声望高、实力大的咨询机构就创办于此时期, 如 1962 年成立的日本经济调查协议会、1963 年成立的日本经济研究所中心、1966 年成立的日本能源经济研究所、1967 年成立的未来工程学研究所和政策科学研究所、1973 年成立的社会开发综合研究所等。20 世纪 70 年代, 咨询热席卷日本列岛, 到 1978 年咨询机构达 1570 余家, 仅管理诊断咨询业的从业人员就达 5 万多人。



(二) 经费

日本的咨询机构可分为营利性和非营利性两类。营利性的咨询机构开展咨询活动就是要通过咨询研究来获得利润。市场上咨询商品的价格发生变化,会对咨询活动的开展、机构本身的发展产生很大影响。如三菱综合研究所,主要是依靠同客户签订咨询合同获得咨询项目经费的。为了减少因咨询商品价格的波动对咨询活动的影响,三菱综合研究所通过发行股票筹措资金。现在,除进行部分自主研究外,大部分都属委托研究和合同研究,注册资本达 20 亿日元。而由于非营利性的咨询机构是靠政府资助或基金、财团资助建立起来的,因此价格机制对这类机构的影响不大。

(三) 独立性

日本一些专业性的咨询机构,由于受特定因素影响较深,与国际咨询工程师协会(International Federation of Consulting Engineers, FZDIC)等要求的咨询机构绝对独立的原则不一致,颇近似于由政府或政府机关的资本控制的法国咨询机构。大型的咨询机构一般都设有理事会掌握大政方针,如三菱综合研究所等都有相应机构,理事会成员由政界、财界和学术界的名人组成,管理上实行高度分权和尊重研究人员个人创造性的体制,管理部门只负责企业专题研究,实行“课题小组负责制”定期商讨工作。如亚洲经济研究所设有“参议会”,负责审议业务方面的重大问题;设有“评议会”,负责审议事业计划、资金核算;还设有“调查协议会”,负责讨论课题立项。日本各省厅所设立的审议会,其任务也主要是就各种专门问题进行研究,负责向省厅长官提出政策性的审议报告和调查报告,日本政府设有各种审议会 212 个,委员达 6000 多人。

(四) 分类

在日本,咨询市场的供给方有综合研究所、管理咨询机构,工程技术咨询机构三类;需求方则主要分为政府部门和企业界两类。日本咨询市场上的供需基本保持平衡。从需求来看,市场上对咨询的需要是十分旺盛的。就政府而言,其主要委托咨询的内容包括城市问题、公害问题、教育问题及资源问题等。就企业而言,则主要涉及改善企业经营管理效益和提高市场竞争能力等问题。管理咨询是日本咨询市场的一个重要组成部分,其任务就是针对企业提出的问题,深入调查,运用科学的方法,对企业经营管理中存在的问题进行定量和定性的研究分析,找出原因,提出改进方案,并帮助指导实施,以提高企业的经营管理水平和经济效益。管理咨询对改善日本企业的经营管理起到了重要的促进作用。综合性研究机构集中了各个领域



的学者、专家的知识 and 才能, 它们主要负责跨学科的综合性调查研究和接受政府部门的委托, 进行各种专题的调查研究, 如日本经济研究所每年预算 80% 左右的经费是通过向政府经济、技术职能部门申请获得的。此外, 它们还大量接受各企业的委托, 从事各种生产技术、科研项目、生产管理、劳动安全、卫生管理、技术指导以及提出各种设计、改进方案, 管理咨询机构主要提供包括企业经营管理指导、技术指导、情报和人员培训等方面的咨询服务。工程技术咨询机构承接的业务则主要包括土木工程的规划、设计、解决钢铁工业与建筑设计等技术方面的问题。

四、中国

(一) 发展现状

中国于 20 世纪 80 年代引入管理咨询, 虽然起步晚, 但发展越来越快, 并逐渐形成自己的特色。1979 年成立不久的中国管理协会(后改为中国企业联合会), 立足我国国情, 开始以“请进来、派出去”的方式, 首先从日本引入企业管理诊断的理论与方法, 先后请日本生产性本部、中部产业联盟等机构的咨询专家来华讲课。与此同时, 中国企业联合会又先后邀请英国、法国、西班牙等国家的管理咨询专家来华讲课, 并选派研修生赴法国系统学习管理咨询。到 20 世纪 80 年代末期, 我国省、自治区、直辖市级企业管理咨询公司达到 24 家, 专业咨询人员超过 1800 名, 咨询企业 3600 多家。管理咨询的管理效果、经济效果、社会效果越来越为企业和社会所认可。

(二) 存在的问题

虽然我国管理咨询业在短时间内发展迅猛, 并且具有很大的发展潜力和发展空间, 在一些经济发达地区, 咨询产业渐已成为区域经济新的增长点和重点发展的支柱产业。但我们必须看到, 目前我国管理咨询业(无论是咨询策划还是其他智力顾问型企业)普遍存在着对管理咨询工作的范围、作用、自身定位及周边行业相互关系方面的认识上的误区。一般说来, 这种认识上的误区已经导致了管理咨询业及管理咨询业人士在行为和工作上的畸形发展, 并产生了许多令人不安的问题。其具体表现如图 1-1 及图 1-2 所示。

第一, 我国的咨询业仍处在发展的初级阶段。这主要表现在以下三个方面:

- ①咨询公司数量虽然多, 但产业规模小;
- ②咨询业在国内生产总值(gross domestic product, GDP)中所占比重相当小;
- ③我国咨询业仍在低端市场挣扎, 利润丰厚的高端市场仍然被国外咨询公司所占据。