

企 业 管 理 咨 询

付亚和 编著
张延军

• 学苑出版社 •

企 业 管 理 咨 询

付亚和 编著
张延军

学苑出版社
一九八九年三月

企业管理咨询

付亚和张延军编著

学苑出版社出版发行 社址：北京西绒线胡同甲七号
北京商学院印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张8.625 字数193千字

1989年3月第1版 1989年3月第1次印刷

印数00001—15100册

ISBN7-80060-355-5/C·20

定价 3.40元

目 录

第一章 企业管理咨询总论	(1)
第一节、企业管理咨询的概念.....	(1)
第二节、企业管理咨询的特点与作用.....	(5)
第三节、企业管理咨询的历史与现状.....	(11)
第四节、企业管理咨询的原则、程序和方 法.....	(16)
第二章 企业经营战略咨询	(34)
第一节、企业经营战略咨询概述.....	(34)
第二节、企业经营方针、目标的咨询.....	(36)
第三节、产品市场战略咨询.....	(51)
第四节、企业经营投资咨询.....	(67)
第三章 市场营销咨询	(80)
第一节、市场营销咨询概述.....	(80)
第二节、市场营销咨询与市场调查.....	(82)
第三节、市场营销咨询与市场环境分析.....	(88)
第四节、产品市场强度分析与销售活动能力分 析.....	(103)
第五节、新产品开发能力分析.....	(117)
第四章 生产管理咨询	(121)
第一节、生产管理咨询概述.....	(121)
第二节、生产过程组织的咨询.....	(124)

第 三 节、设备管理咨询	(141)
第 四 节、物资管理咨询	(157)
第五章 质量管理咨询	(167)
第一节、质量管理咨询概述	(167)
第二节、质量管理的有效性分析	(169)
第三节、质量管理的全过程咨询	(178)
第六章 财务管理咨询	(199)
第一节、财务管理咨询概述	(199)
第二节、企业经济效益的综合分析与评价	(201)
第三节、成本管理咨询	(228)
第四节、资金管理咨询	(237)
第七章 劳动人事管理咨询	(242)
第一节、劳动人事管理咨询概述	(242)
第二节、活劳动投入及其效益咨询	(244)
第三节、人力资源开发咨询	(269)

第一章 企业管理咨询总论

第一节 企业管理咨询的概念

咨询业，作为开发和利用智力资源的新途径，已引起世界上越来越多国家的重视，特别是那些经济上比较发达的国家更是如此。随着当今世界科学技术的迅速进步和社会经济的不断发展，企业咨询也以它独有的特色，为世界各国工业的发展和企业的成长作出了巨大的贡献，显示了其强大的生命力。企业管理咨询——作为一门新兴的管理科学，伴随着我国的经济体制改革和经济起飞，正在为我们的社会主义企业发展提供服务。

一、企业管理咨询的基本概念

企业管理咨询，通常又被人们称为企业诊断。它是一项由专家向企业提供的服务，即以提高企业经营管理水平、改善企业经营效果为目的，由具有丰富实践经验和专业知识，并掌握咨询方法的有关企业经营管理方面的专家，根据企业的要求接受委托，深入企业现场进行调查，在调查的原始信息资料的基础上，运用各种科学的方法，对企业在生产经营活动中存在的问题进行系统地分析和研究，找出产生的原因，提出改善方案，并帮助企业实施这些方案。

上述概念，首先，强调的是企业管理咨询服务的目的性：它是通过特有的工作方式和咨询手段，帮助企业改变不利于自身生存和发展的经营管理现状，提高企业素质，提高企业生产经营管理水平，进而达到提高企业的经济效益和社会效益。正是基于此种目的，决定了企业管理咨询发展的可能性。其次，强调企业管理咨询是一项服务性工作。帮助企业改善经营管理的途径和手段是多方面的，特别是当今企业经营的环境复杂多变，因而对从事企业管理咨询的人员有严格的要求：1. 从事企业管理咨询诊断的工作人员既是理论家，又是实干家。就是说不论在专业理论知识方面还是在实践经验方面，都应该是一些专有特长的人。2. 为了能全面地分析研究企业，专家的专业结构必须符合所从事咨询企业的要求。除此之外，这些专家们还应掌握有关咨询工作所需要的特殊知识和方法。3. 企业管理咨询不同于其它帮助企业改善经营管理的方法。企业管理咨询从调查入手，通过系统的分析、研究和评价，不仅要找到企业存在的问题和症结所在，而且还须提出能够为企业所接受的切实可行的解决方案。也就是说，整个咨询过程有着既定的标准程序，这一标准程序和其特有的工作方法，为企业管理的科学性和实践性提供了可靠的保证。

企业管理咨询的主要任务是给企业看病。正是在这种意义上，那些独立的企业管理咨询机构有“企业医院”之称。从看“病”这个角度上看，企业咨询的确有与医生给人看病的共同之点。人体诊断，先要通过一系列的调查（检查）方式确认就诊者的健康状况，如若有病，当找出发病的原因和部位，然后对症下药，开出处方以供就诊者治疗用。而企业

作为一个系统来看，它是由若干大大小小的子系统有机构成，如若系统中某一个环节发生问题，必然会影响到企业的经营效果。在这种情况下，就须给这个企业看“病”，进行诊断。然而，企业有“病”的症状表现往往不能直接了当地表明出“病”的机理和“病”因的所在。因此，企业咨询必须是一门临床管理科学。

二、企业管理咨询的分类

企业管理咨询，按其主体、对象、动机、时间、内容和工作程序，大致可分为六类。

(一) 按其咨询诊断的主体可分为自我诊断和外部诊断。自我诊断系指受诊断的企业是由本企业内部人员进行咨询诊断的。这种方式的咨询诊断能否成功以及效果的大小，主要取决于：1. 该企业的自我管理能力；2. 咨询诊断人员的个人素质与群体素质；3. 咨询诊断人员对企业领导的影响能力及自身不受企业现存状态的影响程度。一般说，企业内自行诊断的对象往往是所属下一层或低一级的单位或机构。

外部咨询诊断，顾名思义，是指受诊企业的咨询诊断由企业外部人员进行的。外部诊断包括两种情况；一种是存在利害关系的诊断，即诊断者与被诊断者在组织系统和经济关系上存在着某种联系，利害相兼，荣辱与共。另一种是第三者诊断，即诊者与被诊者没有任何联系。从这两者的比较中看，由于第三者诊断与受诊企业没有利害关系，旁观者而明，因而更易作出客观、公正的结论和建议，效果更好一些。

(二) 按咨询诊断的对象可分为个别诊断和集团诊断。

个别诊断系指诊断的对象是单个企业。按其企业的不同性质又可分为工厂诊断，矿山诊断，商店诊断等。集团诊断是指受诊的对象是一些工业集团或企业集团，如各种不同形式的企业联合体和企业集团。

（三）按咨询诊断的动机可分为自主性诊断和被动性诊断。自主性诊断系指被诊断企业是在自愿条件下接受诊断的；而被动性诊断则带有一定的强制性，是在某种制度化的指令条件下所进行的咨询诊断。如国家负担对某些亏损性企业的诊断等。一般说来，自主性诊断由于受诊方有较高的积极性，易于合作，目的比较明确，因而效果要好一些。所以，除特殊情况外，我们应尽量在企业完全自愿的原则下进行咨询诊断。

（四）按咨询诊断的时间可分为长期诊断、中期诊断和短期诊断。咨询诊断的时间差别主要是为了针对不同的情况而采取不同的方式。在国外有些企业，长期接受某一咨询公司的诊断，咨询公司则以经营顾问的身份，长期帮助企业改进经营管理，参与包括经营决策在内的企业活动。这种方式的咨询属于长期诊断，目前我国还为罕见。中期诊断和短期诊断是比较普遍的咨询诊断形式。目前我国一些省市组织咨询时，通常把时间限定在一个月左右。

（五）按咨询诊断的内容和范围，诊断可分为专题性诊断和综合性诊断。专题性诊断可就企业营运的任一环节进行诊断，如生产管理环节、财务管理环节、劳动人事管理环节、市场营销和经营决策等环节，为的是改善某一环节的管理现状，使之与系统内的其他环节相匹配。而综合性诊断则是对企业整个营运系统进行的系统的全面的调查，并根据各

项专业管理环节之间的内在联系进行综合分析研究，提出一整套的改善建议，以使企业整体管理素质和综合经济效益均得到提高。从规模上看，综合性咨询诊断要比专题性诊断涉及的问题和面多，牵扯的力量和所需的专业人员更加广泛。

（六）按咨询诊断的工作程序又可分为预备诊断和正式诊断。预备诊断和正式诊断是两个有密切联系的诊断环节。预备诊断工作的核心在于了解掌握受诊企业的现状，并确定出需要诊断的课题。而正式诊断则在预备诊断工作的基础上，找出“病”的症结并提出改进意见或方案，并将咨询诊断的结果转达给厂方。有关这一方面的问题在以后的有关章节中还要进行专门叙述。

第二节 企业管理咨询的特点与作用

一、企业管理咨询的特点

企业管理咨询之所以具有强大的生命力，并能受到企业的普遍欢迎，究其原因，除了企业自身发展的需要以外，在一定程度上与企业管理咨询的特点有不可分割的联系，其中最主要的特点有：

（一）注重实际，适用性强。

企业类型多种多样，企业经营状况及管理基础则更有各自之短长。面对不同行业，不同企业的各种问题和要求，企业咨询可以通过灵活的专题诊断或综合诊断，帮助企业在较短的时期内准确地找到问题之所在及其产生的根源，因病施医，对症下药，满足企业改善和提高生产经营管理水平，从而提高经济效益的要求。这种有针对性地指导企业进行改善

生产技术和经营管理方案的实施，使企业获得了令人瞩目的效益。一般说来，通过诊断可以使有较好管理基础的企业在管理素质和经济效益上进一步提高，可谓百尺杆头，更进一步；对有一定管理基础而在某些方面存在问题的企业，起到了促进作用，有助于使之管理水平系统化，高层次化；对于那些问题重重、处于各种危机中的企业，则可以通过咨询诊断进行根本性的综合治理，一旦问题得到解决，势必会给企业带来新生和活力。咨询服务这种内容和形式上的灵活性，能够满足不同企业的各种需要，体现了企业咨询适用性的特点，开拓了广泛的咨询服务领域。

（二）采用定性判断与定量分析相结合的方法，具有较强的说服力。

企业管理咨询，以调查的大量数据资料和观测结果为依据，把一系列表面上看来似乎是独立的、零散的现象集中起来，通过各种对比方法的综合分析，能够准确地说明企业生产经营管理的现状、问题、改进方向和具体实施方案，使企业领导和管理干部不仅能清楚地看到自身管理上的缺陷和不足，同时还能知道今后工作努力的方向。使他们心服口服，为今后自觉地落实改善方案铺平了道路。这种注重调查研究，注重定性判断与定量分析相结合的工作方法，表明了企业管理咨询诊断的科学性。

（三）企业管理咨询既治表，又治本。

企业管理咨询是提高企业经营管理水平，提高企业素质的简捷而有效的途径。特别是在我国，有相当数量的中小企业管理水平不高，经济效益低下；大企业管理混乱的也不乏其例。企业管理咨询的科学性，决定了它不只是头痛

医头，脚痛医脚，而是通过一系列的科学分析和处理问题的方法，正本清源，既治表，又治本。一旦咨询方案付诸实现，不仅可以使企业能够取得直接的经济效益，同时也促进了企业经营管理素质和水平的提高。

（四）具有多学科、多专业的综合效果。

企业管理咨询具有多学科、多专业的综合性特点，可以发挥各学科和专业优势，互相补充，弥补不足，发挥综合作用的效果。特别是在综合诊断中，除一定的专业咨询人员外，还根据不同行业的专业特点，聘请社会上有关的专家学者，工程技术人员和科研工作者，共同研究讨论课题，评价方案。通过共同的努力，使咨询的效果更为明显。

（五）注重内涵发展原则的特点。

企业管理咨询是一种以智力投资为基础的工作。通过咨询，把有关专业性理论知识、新的管理技术和方法，或者其他企业的先进经验移植到被诊断的企业中去。这种立足于企业现状，不靠增加资金，不靠增添设备、厂房和人员，而以挖掘企业内部潜力为主的企业管理咨询，是最受企业所欢迎的。这种注重内涵发展的特点，更适于我国的国情。

二、企业管理咨询的作用

企业管理咨询的作用是多方面的。根据我国这几年来开展企业管理咨询活动的经验来看，企业管理咨询的主要作用可归结为下述几个方面：

（一）企业管理咨询能够促进企业改进其基础管理工作，促进企业管理素质和水平的提高。

目前我国许多企业的基础管理工作十分薄弱，特别是中小企业尤为突出，直接影响了企业经济效益的提高。一些企

业原材料消耗无定额、劳动组织与劳动定额不合理、质量失控、经济核算不科学等，管理的手段仍停留在传统管理方法上。这些企业在外界环境的挑战中陷于困境，处处被动，很难适应商品经济的客观要求。企业管理咨询可以针对企业的具体情况，从抓基础管理工作入手，完善企业的经营管理组织系统，帮助企业建立必要的专业经济责任制，加强劳动定额、定额管理工作，建立质量保证体系，控制原材料消耗，使企业在管理思想上、组织上、方法上有一个根本的转变，使企业在管理素质原有基础上有较大的提高。

（二）企业管理咨询可以有效地提高企业的经济效益。

企业管理咨询是运用科学方法来提高企业管理水平和经济效益的一种行之有效的方法。随着我国经济的发展和经济体制改革，企业的各项经济管理的中心，就是提高企业的经济效益。企业管理咨询工作，同样应把经济效益的提高作为工作内容的重点。讲求经济效益，就要帮助企业以尽量少的活劳动消耗和物化劳动消耗，生产出尽可能多的符合社会需要的产品。以往的经验证明，企业管理咨询在这方面的作用是大有可为的。

（三）企业管理咨询可以帮助培训管理人才，促进管理人员素质的提高。

提高企业管理水平，建设科学的企业管理体系，企业管理干部素质是至关重要的因素。实践证明，企业管理咨询通过专业培训，吸收被诊企业管理人员参加现场咨询活动等方式，可以有效地帮助企业管理人员掌握现代科学管理方法，提高他们的管理才干。这几年来通过培训和现场参加咨询活动，培养了许多管理人员，他们在管理活动的实践中发挥了

不同程度的作用，改进了企业管理中的一些不足之处，发挥了不可忽视的作用。

（四）企业管理咨询可以有效地普及科学管理知识，推广现代化管理的科学方法。

企业管理咨询一方面可以普及一般的科学知识，另一方面还可以把现代管理科学的最新成果，直接应用到企业管理实践中去。

从几年来企业管理咨询活动的成效来看，一些原来管理基础薄弱、管理混乱的企业，经过咨询诊断后，加强了管理，建立了企业内部正常的生产秩序，经营管理效果有了明显的提高；一些本来管理基础较好的企业，通过咨询诊断，接受了许多更为先进的现代化管理方法，打破了旧的、落后的传统习惯作法。例如，有的企业经过咨询诊断已较好地掌握了诸如：价值分析、网络技术、市场预测、ABC重点管理、盈亏分析以及加工工序优化设计等科学分析管理方法，促进了企业的经营管理水平和经济效益的大幅度提高。

此外，企业管理咨询还可以在帮助企业进行经营战略决策、新市场开拓、新产品开发以及提供经营信息情报资料等方面发挥重大作用。

三、企业需要管理咨询的分析

企业管理的特点和作用表明，咨询能够从侧面给予企业很大的帮助。作为企业来说，在什么情况下需要申请管理咨询呢？大致有如下几种情况：

（一）寻求某种专业知识和技术的帮助。

在现实社会中，一般的企业、部门和单位都不可能拥有

各个方面的人才，即便拥有某种人才，也不一定都能达到很高的水平，尤其在涉及到新方法、新技术、新工艺、新设备方面，这类问题就暴露得更加突出。也就是说，从领导班子成员和管理人员的专业结构、知识结构、年龄结构、智能结构、素质结构上看，任何单位或部门都不可能达到十全十美的程度。另一方面，有些专家在某一具体的企业中处理的问题有限，（如律师等），因此无论从经济上还是从人才资源的充分使用方面，企业或部门也没有求全的必要。所以在企业遇到自身力所不及而又迫切需要解决的问题时，往往要提出咨询，以期借助经营咨询的知识和才能，来弥补本身的不足，及时解决工作中的问题。

此外，企业在制定整体经营战略、方针、政策、计划或进行内部重大调整与改革时，也往往需要请经营管理咨询人员，来帮助进行可行性分析和最佳方案的选择，以避免决策中可能出现的失误和偏差。

（二）寻求暂时性的帮助。

一个企业会经常碰到某些带有临时性的问题。比方说研究公害处理问题，节约能源问题以及进行阶段性市场预测问题等等。这些问题通常要占决策层人员的许多时间和精力。因此对于这些临时需要解决的问题，领导不可能抽出充分的时间进行系统的分析研究和实践上的摸索。同时，有的企业本身也不可能增设某种常设机构来专门负责处理此类工作。在这种情况下，企业可以通过申请管理咨询的方式，聘请咨询人员作为“智囊团”，协助企业从事这方面的研究工作。一俟这种临时性的工作完毕，咨询人员便可干净利落地离开企业，而且企业也不担心背上机构庞大臃肿的包

袱。

（三）寻求公正的外部意见。

“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。往往有这种情况，在某个单位工作时间过久，大多数人无论其工作能力多强，也难免不受该单位传统观念或习惯势力的影响，加之部门之间某些利害关系的牵制，反而使本单位的人不容易客观地认识事物的本质，也不大容易提出公正合理解决问题的方案。而独立于企业组织之外的企业管理咨询机构，则可以排除各种人为因素的干扰，不为其表面现象所迷惑，从本质上去发现和认识问题。再加上咨询人员能无所约束顾忌，不带框框，因而能够提出比较公正的意见和较为合理的改善方案。因此，企业可利用企业管理咨询这一客观优越条件，为企业寻求比较公正的外部看法，来促进问题的解决。

另外，时常也有这种情况发生，即企业虽然已经内定了某些重大的决策，但为了寻求充分的理论依据和外界反映而申请企业管理咨询的。

第三节 企业管理咨询的历史与现状

企业管理咨询的历史发展大体可分为三个阶段。第一阶段是从19世纪末起到第二次大战前夕。这一阶段主要是在作业时间与动作研究、生产技术、合理化等生产领域内，向企业提供咨询服务活动的。另外，在财务和劳务的管理方面也进行了某种程度的研究工作和适当的咨询服务，在综合管理方面的咨询，还只限于组织结构和程序方面的研究和探讨。

第二阶段是在第二次大战后的一段时间。此时，咨询业务开始急剧地扩展到市场经营、运筹学、系统工程等新的管理技术领域。已经能够为企业管理的各种单项专业提供咨询服务。在综合咨询方面，这时已开始涉及到经营战略、长期计划、生产方针和决策等重大问题，在企业组织机构的研究和探讨方面也取得了显著的成果。

第三阶段是从六十年代起至今。企业管理咨询业务的服务领域已超出了企业范围，它不但能够对工交企业进行咨询，也能够对社会上的其他行业、部门的机关、团体、事业单位进行形式繁多的咨询服务。就一个具体单位来说，则能够对它的各种职能部，各职能部门之间的接合部以及其所有问题进行咨询服务。在管理技术方面，也已从方法研究、时间研究等传统手法发展为定性、定量分析、心理学研究、电子计算机的应用等新的管理技术上。总之，企业管理咨询活动现已遍及世界各地，充分显示了其巨大的生命力。

企业管理咨询的产生与发展是与现代科学管理的发展紧密相连的。19世纪下半叶，随着现代科学技术的不断进步，社会化大生产取得了突飞猛进的发展，经营管理的作用日益增大，内容也越加广泛深入。资本家当老板的家长式管理方式，已远远不能适应新形势的需要。任何企业，不管它拥有多么雄厚的资本、先进的技术设备和熟练的工人，如若不能相应地提高企业管理水平，也不能获得应有的经济利益，难免在日益激烈的竞争中败北。为了企业的生存和发展，资本家不得不求助于社会上的经营管理专家。在这种情况下，以泰勒和哈灵顿·埃马松为代表的大批经营顾问应运而生。他们根据在工厂和工地上的实验分析，先后写出了《工厂管理》、