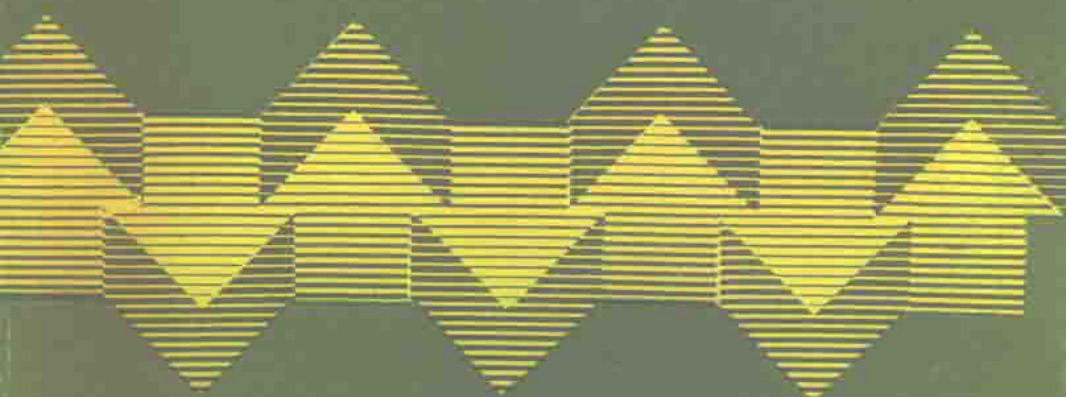


企业管理咨询 的理论与方法

QIYEGUANLI
ZIXUNDELILUN
YUFANGFA

中国企业管理咨询公司编



浙江人民出版社

企业管理咨询的理论与方法

中国企业管理咨询公司编

浙江人民出版社

责任编辑 陈贤松

封面设计 鄞文龙

企业管理咨询的理论与方法

中国企业管理咨询公司编

浙江人民出版社出版
(杭州武林路125号)

浙江新华印刷厂印刷
(杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张24.125 字数592,000 插页4 印数1—4,000

1985年5月第1版 1985年5月第1次印刷

统一书号: 4103·79 定 价[精]: 5.10 元

主 编 潘承烈

副主编 房景环 周本慧 汤茂义

作者 (按章节顺序排列)

陈华蔚	高淑英	李营章	许在贤	安兰柱	周本慧
赵义奎	姚映霞	金赋荣	王连保	赵伟平	毛坪生
张维德	唐 勋	邹鹤云	房景蕤		

前 言

企业管理咨询作为一个服务行业，在国外已有几十年的历史。直至今今天，它仍是工业发达国家的一项重要的社会事业。

八十年代初期，我国开始引进并推行企业管理咨询。至今，已对近五百个工业企业提供了企业管理咨询服务，推动了企业的整顿工作，提高了企业的经济效益和生产经营管理水平，受到企业的欢迎。

一九八四年十月二十日，中共中央作出了《关于经济体制改革的决定》，指出：“增强企业的活力，特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。”通过改革，使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。在这种情况下，组织好企业管理咨询的队伍，应用现代管理的科学方法，向企业提供优良的咨询服务，就显得更为必要。

早在一九八一年四月，赵紫阳总理就指出：“中国企业管理协会可以搞咨询公司。”经过三年的筹建，中国企业管理咨询公司于北京正式成立。不少地区和部门的企业管理咨询活动正在生机勃勃地展开。为了培训企业管理咨询人员、提高咨询工作水平，一九八三年初，中国企业管理协会咨询部组织编写了《企业管理咨询教材（试用本）》，作为内部试用教材。但是，社会在前进，企业经营管理在发展，企业管理咨询工作也不断取得了新

经验。为了适应我国企业管理咨询事业发展的需要，在“试用本”试用一段时间后，我们随即组织企业管理咨询的行家与学者，系统地总结了近几年来企业管理咨询以及培训管理咨询人员的经验，对“试用本”进行修改，充实了企业管理职能的理论与咨询方法，调整了章节，力求更加实用。在正式出版时，定名为《企业管理咨询的理论与方法》。

本书是目前我国企业管理咨询方面的一部较为系统和完整的新著。它不仅可作为培训企业管理咨询人员的教材，而且也可作为广大企业管理人员和领导干部、科研单位、高等院校从事企业管理教学与研究工作的人员的学习参考书。

本书在编写和修改的过程中，清华大学潘家韬副教授、哈尔滨工业大学李锡纯副教授、机械工业部管理科学研究所副所长潘大连、上海工业大学董靖副教授等同志参加了审稿，在此一并致谢。

由于企业管理咨询事业在我国是一个新兴的行业，加之我们的经验和水平有限，本书存在缺点错误在所难免，欢迎读者批评指正。

中国企业管理咨询公司

一九八四年十一月

目 录

第一章 概 论	1
第一节 企业管理咨询概述	1
一、企业管理咨询的定义	1
二、企业管理咨询的性质	2
三、企业管理咨询的任务	3
四、企业管理咨询的分类及应用	4
第二节 企业管理咨询的作用	8
一、为提高企业人员素质服务	9
二、为提高企业技术素质服务	11
三、为提高企业经营管理素质服务	12
第三节 企业管理咨询的发展	12
一、企业管理咨询事业的兴起和发展	13
二、我国企业管理咨询的开展	13
三、国外企业管理咨询的概况	14
四、创造我国企业管理咨询的特色	15
第四节 企业管理咨询工作的特点	20
一、科学性	20
二、创造性	20
三、独立性	21
四、客观性	21

五、有效性·····	22
六、系统性·····	22
七、合作性·····	23
八、艰苦性·····	25
第五节 企业管理咨询的程序和要领·····	26
一、企业管理咨询的基本程序·····	26
二、企业管理咨询的四个主要环节·····	39
第六节 企业管理咨询人员·····	52
一、企业管理咨询人员的素质和规范·····	52
二、企业管理咨询人员的培养和考核·····	55
三、国外培训和考核企业管理咨询人员的 做法·····	56
第二章 企业经营战略咨询 ·····	58
第一节 企业经营战略咨询概述·····	58
一、企业经营与经营战略·····	58
二、企业经营战略咨询的地位和作用·····	59
三、企业经营战略咨询的特点·····	60
四、企业经营战略咨询的内容·····	60
第二节 企业经营战略的基本理论·····	61
一、企业经营战略思想·····	61
二、企业经营战略体系·····	62
三、企业经营战略制订的原则·····	63
第三节 企业经营战略咨询的课题和方法·····	65
一、企业经营方针和目标的咨询·····	65
二、企业长期经营规划的咨询·····	77
三、产品市场战略的咨询·····	81
四、企业经营资源计划的咨询·····	87
五、企业的联合与专业化协作的咨询·····	92

六、企业经营投资的咨询	96
七、企业年度经营计划的咨询	103
第四节 企业经营决策	109
一、企业经营决策类型	109
二、企业经营战略决策与战术决策	111
三、企业经营决策的程序	111
四、企业经营决策的方法	113
五、企业经营决策的原则	129
第三章 市场营销管理咨询	131
第一节 市场营销管理咨询概述	131
一、市场营销管理及咨询的作用	131
二、市场营销管理咨询的特点	132
三、市场营销管理咨询的内容	133
第二节 市场营销管理的基本理论	134
一、市场营销的体系	134
二、目标市场	135
三、产品	139
四、销售价格	146
五、销售渠道	149
六、促销活动	152
第三节 市场营销管理咨询的课题和方法	157
一、市场营销能力的分析体系	157
二、市场环境分析	158
三、产品的市场强度分析	171
四、销售活动能力分析	177
五、新产品开发能力分析	187
六、市场决策能力的分析	192
第四章 企业经营管理组织咨询	193

第一节 企业经营管理组织咨询概述	193
一、企业经营管理组织与企业经营管理组织 咨询的作用	193
二、企业经营管理组织咨询的内容	194
第二节 企业经营管理组织的基本理论	195
一、企业经营管理组织的系统观念	195
二、企业经营管理组织的基本原则	196
三、企业经营管理组织机构的形式及特点	204
四、企业经营管理制度	211
第三节 企业经营管理组织咨询的课题和方法	213
一、企业经营管理组织存在的问题	213
二、企业经营管理组织咨询的要点	215
三、企业经营管理组织咨询的分析内容	215
四、企业经营管理组织的变革	217
五、企业经营管理组织机构形式的选择	218
第五章 生产管理咨询	227
第一节 生产管理咨询概述	227
一、生产管理和生产管理咨询的作用	227
二、生产管理咨询的特点	228
三、生产管理咨询的内容	229
第二节 生产管理的基本理论	230
一、生产过程组织	230
二、生产计划	236
三、生产监督与控制	258
四、生产的评价与考核	263
第三节 生产管理咨询的课题与方法	264
一、生产过程组织咨询	264
二、生产能力咨询	292

三、均衡生产咨询	322
四、生产作业计划的咨询	325
五、生产管理咨询的方法体系	329
第六章 劳动人事管理咨询	333
第一节 劳动人事管理咨询概述	333
一、劳动人事管理与劳动人事管理咨询的 作用	333
二、劳动人事管理咨询的特点	334
三、劳动人事管理咨询的内容	334
第二节 劳动人事管理的基本理论	335
一、劳动生产率	335
二、劳动定额	337
三、编制定员	342
四、劳动组织	346
五、职工培训	352
六、职工工资与奖励	354
第三节 劳动人事管理咨询的课题和方法	356
一、企业劳动生产率分析	356
二、劳动定额的分析	360
三、定员分析	402
四、劳动组织形式的分析	404
五、工资与奖励方法的分析	406
六、智力开发途径和方法的分析	407
第七章 物资管理咨询	410
第一节 物资管理咨询概述	410
一、物资管理与物资管理咨询的作用	410
二、物资管理咨询的特点	412
三、物资管理咨询的内容	414

第二节 物资管理的基本理论	415
一、工业企业物资管理体制	415
二、物资消耗定额与物资消耗定额的管理	417
三、物资的储备	420
四、物资的供应计划	423
五、物资的采购方式	425
六、仓库管理	426
第三节 物资管理咨询课题和方法	428
一、物资管理咨询的课题	428
二、物资库存与采购控制分析	428
三、物资消耗与利用分析	434
四、能源的利用与节约分析	436
五、储备资金的利用情况分析	437
六、物资供应保证程度的分析	439
七、企业物流组织合理化分析	440
八、企业物资仓库的设置与管理分析	441
第八章 设备和工具管理咨询	443
第一节 设备和工具管理咨询概述	443
一、设备和工具管理与设备和工具管理咨询 的作用	443
二、设备和工具管理咨询的内容	443
第二节 设备和工具管理的基本理论	444
一、设备的磨损	444
二、设备的维护与修理	447
三、设备的折旧与改造更新	450
四、工具管理	452
第三节 设备管理咨询的课题和方法	453
一、设备利用分析	453

二、设备的维护与修理分析	461
三、设备更新及投资决策的分析	465
四、工具管理的分析	472
第九章 质量管理咨询	475
第一节 质量管理咨询概述	475
一、质量管理与质量管理咨询的作用	475
二、质量管理咨询的特点	476
三、质量管理咨询的内容	477
第二节 质量管理的基本理论	477
一、质量的概念	477
二、全面质量管理	481
三、质量管理的方法	485
第三节 质量管理有效性的分析与咨询	491
一、质量参数的分析	492
二、质量综合指标的分析	493
三、质量成本的分析	496
四、质量管理有效性综合分析的提纲	506
第四节 质量方针和目标的咨询	506
一、质量方针的分析	507
二、质量目标的分析	508
三、质量计划的分析	509
四、质量方针与目标分析提纲	510
第五节 产品开发中的质量管理咨询	511
一、产品开发质量管理活动的分析	511
二、质量标准的分析	512
三、产品质量特性重要度分级的分析	513
四、工艺装备质量的分析	515
五、产品开发中的质量信息分析	515

六、产品最佳质量的选择	516
七、产品开发中的质量管理分析提纲	517
第六节 产品制造过程的质量管理咨询	518
一、原材料及外协件采购质量活动的分析	518
二、工序能力分析	521
三、工序质量控制的分析	540
四、质量审核工作分析	552
五、产品制造过程的质量管理分析提纲	557
第七节 产品检验工作的咨询	557
一、产品检验内容的分析	558
二、产品检验程序的分析	559
三、产品检验数量适宜度的分析	559
四、产品检验技术文件的分析	566
五、产品检验工作准确性的分析	568
六、产品检验工作的分析提纲	568
第八节 产品销售和使用过程的质量管理咨询	569
一、产品证书的分析	569
二、产品包装质量的分析	570
三、技术服务质量的分析	571
四、产品销售和使用过程的质量分析提纲	571
第九节 质量信息反馈系统的咨询	572
一、质量信息系统的基本概念和内容	572
二、厂内质量信息反馈系统的分析	573
三、厂外质量信息反馈系统的分析	575
四、厂内、厂外质量信息控制中心的分析	575
五、质量信息反馈系统的分析提纲	577
第十节 质量保证体系协调性的咨询	577

一、质量管理机构的分析	576
二、质量保证体系协调性的分析	580
三、质量保证手册的分析	581
四、质量保证体系的分析提纲	585
第十一节 质量管理的基础工作咨询	585
一、质量管理中人的因素分析	585
二、群众性的质量管理活动分析	588
三、标准化工作的分析	588
四、计量理化工作的分析	589
五、质量情报工作的分析	590
六、质量管理基础工作的分析提纲	590
第十章 财务成本管理咨询	591
第一节 财务成本管理咨询概述	591
一、财务成本管理与财务成本管理咨询的作 用	591
二、财务成本管理咨询的特点	592
三、财务成本管理咨询的内容	592
第二节 企业经济效益的综合分析与评价	593
一、经济效益分析与评价的意义	593
二、经济效益评价的指标体系	594
三、评价企业经济效益的方法	596
第三节 成本管理咨询	600
一、成本管理的基本理论	600
二、成本管理咨询课题与方法	605
第四节 资金管理咨询	668
一、资金管理的基本理论	668
二、资金管理咨询的课题与方法	675
第五节 企业经济核算咨询	693

一、企业经济核算的原则与基本要求	693
二、企业内部经济核算的咨询课题与方法	698
第十一章 企业管理中应用计算机的咨询	714
第一节 企业管理中应用计算机咨询的作用	714
第二节 企业管理中应用计算机咨询的内容	716
一、企业应用计算机管理的可行性分析	716
二、确定计算机管理信息系统的目标和范围	716
三、指导建立计算机管理信息系统	717
四、计算机机型的选择	717
五、计算机管理系统成功的必备条件	722
第三节 企业中应用计算机管理模型的分析	723
一、计算机数据处理	723
二、建立计算机管理信息系统的方式	724
三、管理模型的分析	726
第四节 建立计算机管理信息系统的方法分析	728
一、系统分析	728
二、系统设计	740
三、程序设计和原始数据的收集与整理	744
四、系统试运行	744
第五节 企业管理中应用计算机的案例	745
一、库存管理	745
二、合同管理	752

第一章

概 论

企业管理咨询这一引人注目的服务性行业，在国外已有数十年的历史。我国近几年来开展这一工作的实践证明，它既是企业借助于社会力量提高经济效益的一条有效途径，也是国家对企业加强管理和指导，促进企业全面完成国家计划的一种有效手段。企业管理咨询在发展经济、提高企业经营管理水平中的作用正日益显示出来。一套具有中国特色的企业管理咨询的制度和办法，正在逐步形成。企业管理咨询事业在我国有着广阔的发展前景。

第一节 企业管理咨询概述

一、企业管理咨询的定义

企业管理咨询，是由具有丰富经营管理知识和经验的专家，深入到企业现场和企业管理人员密切配合，运用各种科学方法，找出经营管理上存在的主要问题，进行定量或确有论据的定性分析，查明产生问题的原因，提出切实可行的改善方案，进而指导实施改善方案，谋求企业坚实发展的一种改善企业经营的服务活动。

从上述定义可知，企业管理咨询是一门理论与实际密切联系的综合性的应用科学。它是以企业整体为研究对象，在综合分析