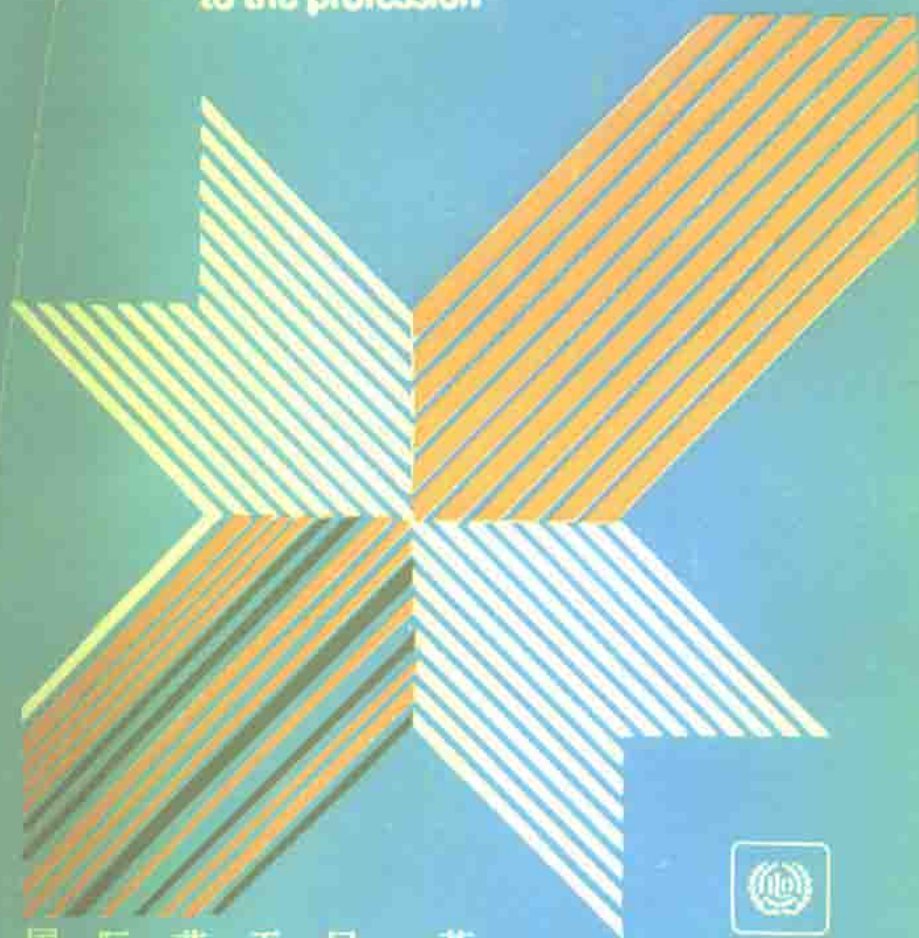


管 理 咨 询

专 业 指 南

MANAGEMENT CONSULTING

A guide
to the profession



国 际 劳 工 局 著
中 国 企 业 管 理 咨 询 公 司 译

浙 江 人 民 出 版 社

管理咨询——专业指南

国 际 劳 工 局 著

中国企业管理咨询公司 译

浙江人民出版社

“本著作原版由日内瓦国际劳工局出版，书名为：管理咨询——专业指南。1983年第七次印刷（修改版）。获准重印。版权1976、1977、1978及1983年 国际劳工组织。”

管理咨询——专业指南

国际劳工局 著

中国企业管理咨询公司 译

浙江人民出版社出版 浙江新华印刷厂印刷
(杭州武林路125号) (杭州环城北路天水桥旁)

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张 13.75 字数322,000 印数1—3,300
1985年6月第1版 1985年6月第1次印刷

统一书号：[精]4103·86 定 价： 3.55 元

审校 潘承烈 房景环
编译 朱 雷 刘宗锐 李 莉 陈 英
蓝德康 程 怡 金赋荣

译者的话

由联合国国际劳工局编著的《管理咨询——专业指南》一书的中文版和读者见面了。本书自1976年问世以来已经过多次重印，并先后译成好几种文字出版，受到各国管理咨询人员的欢迎。

我国的管理咨询始于八十年代初，当前尚处于起步阶段。为了提高我国企业的素质、经济效益和管理水平，为企业提供管理咨询服务无疑是一种行之有效的方式，并已由实践证明是可以作出积极贡献的。这本由联合国国际劳工局组织博采众长编写的管理咨询专业书，对我国正在成长中的管理咨询事业和咨询人员，必将起到有益的借鉴参考作用。

本书的中文版是根据1983年11月中国企业管理协会与国际劳工局在日内瓦签署的协议备忘录获权出版的。由于本书不久将出新的修订本，国际劳工局特将修订本中新增加的“咨询与文化”一章提前提供给我们，现将该章纳入本书（中文版）的附录8。

我们愿乘本书（中文版）翻译出版之际，向联合国国际劳工局，特别是向本书编者——国际劳工局培训司管理发展组主任米兰·库布尔（Milan kubr）先生，对中文版出版所给予的热情支持与友好合作表示衷心的感谢。我们也欢迎读者对本书提出宝贵意见和评价。

1984年11月

责任编辑：陈贤松、朱国栋

封面设计：王义钢

目 录

前 言	1
-----	---

第一部分 管理咨询概貌

第一章 管理咨询的性质和目的	5
第一节 定义	5
第二节 为什么要聘用咨询顾问	7
第三节 谁聘用咨询顾问	8
第四节 外来咨询及内部咨询	11
第二章 咨询工作的范围及其特点	13
第一节 问题的范围	13
第二节 咨询顾问的作用	16
第三节 咨询业务的主要类别	18
第三章 咨询顾问与客户的关系	21
第一节 谁是客户	21
第二节 建立并维持良好的关系	23
第四章 咨询与变革	27
第一节 变革的过程	27
第二节 变革的实现	30
第三节 促进变革的各种技术	36
第四节 实现变革的策略指导	37
第五节 影响变革过程的环境因素	43

第五章 管理咨询是一项职业.....	46
第一节 咨询职业的主要方面.....	47
第二节 咨询专业协会及行为准则.....	51
第三节 客户对咨询道德标准的作用.....	53
第一部分参考文件目录.....	54

第二部分 为完成委托的咨询任务作准备并进行工作

第六章 管理情况调查.....	59
第一节 准备工作的步骤.....	59
第二节 管理情况的调查过程.....	62
第三节 调查方法.....	65
第四节 分析项目.....	69
第五节 调查的事实和数据.....	79
第七章 财务评价.....	83
第一节 资产负债表和损益计算表.....	83
第二节 关于财务报表的说明.....	89
第三节 各种比率在财务分析中的应用.....	91
第八章 调查报告.....	101
第一节 调查报告的分节.....	101
第二节 关于收费和支出的估计.....	104
第三节 提交报告.....	105
第四节 调查附记.....	106
第九章 计划任务和配备人员.....	108
第一节 完成任务的战略.....	108
第二节 人员配备.....	109
第三节 全盘任务计划.....	112

第四节 短期计划	113
第十章 任务的监督	115
第一节 事前的安排	115
第二节 情况介绍	117
第三节 开始工作	119
第四节 咨询顾问的自我约束和控制	120
第五节 咨询公司 & 客户进行的控制	122
第六节 监督咨询顾问的其他作用	124
第二部分 参考文件目录	127

第三部分 执行任务的方法

第十一章 一项任务的初步方案	129
第一节 工作的基本步骤	129
第二节 判断问题时要再三斟酌	130
第三节 按照问题性质采取相应的方法	131
第十二章 情况调查	133
第一节 确定与任务有关的情况范围	133
第二节 确定必须调查的情况	134
第三节 获得情况的来源和方法	138
第四节 调查情况的札记、记录和报告	150
第十三章 情况分析	152
第一节 分类	154
第二节 分析各种关系及原因	155
第三节 比较	157
第四节 综合	158
第十四章 提出建议	160

第一节	形成多种方案的建议	160
第二节	评价和选择各种方案	167
第三节	向客户提出建议	175
第十五章	实施办法	179
第一节	咨询顾问在实施时的作用	179
第二节	为客户培训人员	182
第三节	新办法的维持和控制	184
第四节	总结报告	187
第三部分	参考文件目录	191

第四部分 对各类管理业务的咨询

第十六章	综合管理的咨询	195
第一节	综合管理业务的性质和范围	195
第二节	几种基本选择	198
第三节	决策过程	199
第四节	组织机构	200
第五节	管理风格	201
第十七章	财务管理的咨询	205
第一节	财务管理咨询的性质和范围	205
第二节	企业的发展	206
第三节	资金管理	208
第四节	最低成本的经营选择方案	209
第五节	会计制度	210
第六节	通货膨胀会计	211
第十八章	市场管理的咨询	213
第一节	一般概念	213

第二节	市场活动的战略	214
第三节	市场的经营活动	218
第四节	对商业企业的咨询	221
第十九章	生产管理的咨询	223
第一节	产品	224
第二节	生产的方法及生产组织	226
第三节	生产中人的因素	234
第二十章	信息系统和数据处理的咨询	237
第一节	信息系统与决策及监督系统	237
第二节	需要哪些信息,何时和怎样提供信息	238
第三节	系统的改进和一体化	239
第四节	计算机的数据处理	241
第五节	计算机技术提供的几种组织形式	245
第六节	有计算机,但不起作用	246
第二十一章	人事管理咨询	248
第一节	人事政策和咨询的作用	248
第二节	改进人事管理的方法	251
第三节	劳资关系的咨询	255
第二十二章	小企业管理的咨询	258
第一节	小企业的特点、机会和问题	258
第二节	咨询顾问的作用和专长	260
第三节	实例数则	263
第四部分	参考文献目录	270

第五部分 咨询机构

第二十三章	咨询机构的主要类型	281
-------	-----------------	-----

第一节	管理咨询业务的专业化	281
第二节	咨询机构的组织形式及法定形式	283
第二十四章	咨询机构的技术服务	287
第一节	技术支持性服务业务	287
第二节	特殊客户的服务业务	291
第二十五章	咨询组织的结构和控制	295
第一节	组织机构	295
第二节	领导机构	299
第三节	专业指导及质量控制	301
第四节	财务和财务活动的控制	303
第五节	内部管理	309
第六节	总部的设立	314
第五部分	参考文献目录	316

第六部分 管理咨询顾问的培训

第二十六章	管理咨询顾问是一项职业	319
第一节	咨询顾问的素质	319
第二节	招聘和选拔咨询顾问	321
第三节	业务成长	325
第二十七章	新咨询顾问的培训	329
第一节	培训的目标	329
第二节	初期培训的形式	330
第三节	培训教师的作用	333
第四节	初期培训应授课程	335
第五节	培训的方法	339
第六节	培训的评价	341

第七节	在发展中国家培训新的咨询顾问	345
第二十八章	咨询顾问的深造和发展	348
第一节	咨询顾问发展的主要方向	348
第二节	深造的组织形式和措施	349
第三节	制定培训与深造的计划和预算	352
第六部分	参考文件目录	354

附 录

附 录 1	若干国家中的管理咨询协会	357
附 录 2	业务准则举例	361
附 录 3	咨询协议书的标准内容	368
附 录 4	生产管理的咨询案例（阿波罗服装制造商）	370
附 录 5	咨询步骤的案例（阿佩克斯制造公司）	379
附 录 6	咨询工作中的个人接触	398
附 录 7	咨询报告的写法	406
附 录 8	咨询与文化	413

前 言

管理咨询是一种专业性的服务事业，它帮助管理人员分析和解决实际问题，并把成功的管理实施从一个企业推广到另一个企业。因此，自从五十年代初以来，国际劳工局的管理发展计划部门，一直致力于发展管理咨询事业，并推广有效的咨询业务。国际劳工局已经帮助许多成员国建立咨询部门（在许多情况下，这些部门附属于国家管理机构与生产力研究机构），为各个经济部门服务。

我们早已得悉：许多个人和机构都要求有一本全面论述管理咨询的书。因此，我们根据多年积累下来的经验写成此书，试图满足这一要求。

本书宗旨

本书主要把咨询看作是改进管理的一种方法。独立的私营咨询公司、国营或私营的大机构内部设立的咨询部门、研究发展管理与生产的机构、小企业咨询中心及其他对此有兴趣，并能在这方面作出具体贡献的机构，都能够起到咨询作用。因此，本书是以许多工业化国家或发展中国家的经验为基础而编写的。这些国家拥有私人企业、公有企业或公私合营企业的经济体制。

本书主要宗旨有二：提高咨询顾问的业务水平和业务能力；向愿意开展或改进咨询活动的个人和机构提供资料与指导。本书

是一本介绍咨询专业的性质、方法、组织原则、行为规则和培训措施的入门书。本书也向在各类管理业务中开展工作的咨询顾问提供指导原则。但是，本书并不代替那些对各种管理职能和管理技术进行详尽深入讲解的手册；读者若要获得那方面的知识，可查阅有关资料，其中一些参考资料，本书附有目录。

本书的读者对象：

- 初入咨询行业的新手；
- 独立开业的管理咨询人员和咨询公司、局和部门；
- 国家或部门的生产力研究机构和管理发展机构中的咨询部门；
- 大型私营或公共机构中从事管理咨询的部门，包括政府中的组织及类似部门；
- 管理专业的教师、培训人员和研究人员，他们可能是兼职咨询顾问，也有其工作可能与咨询业务密切相关的人；
- 希望更有效地使用咨询顾问的企业领导人。

专业名词

本书对各国管理咨询中最常用的专业名词，已在正文中作了解释。但有两个基本词汇的意义和用途，需要先在这里给它们下个定义：

- “管理咨询顾问”一词在本书中是作为一个一般性词汇使用的，适用于在管理方面从事全部或部分典型的咨询职责的人；
- “客户”一词也作为一个一般性词汇使用，适用于那些聘用咨询顾问的私营企业、公共企业、政府或其他地方的任何管理人员、行政人员或机构。

本书概要

本书共分六个部分二十八章，书末有八个附录。

第一部分（第一章至第五章）概述什么是管理咨询。重点放在咨询——客户关系和管理咨询在变化过程中的作用上。

第二部分（第六章至第十章）论述各项咨询任务的准备、计划和控制；重点论述调查企业的管理现状，对企业的财务评估提供详尽的说明和解释。

第三部分（第十一章至第十五章）叙述典型的管理咨询业务中的四个主要步骤：情况调查、情况分析、制定并提出方案，以及方案实施的一般方法。

第四部分（第十六章至第二十二章）介绍具体管理领域的咨询情况。涉及的领域有：一般管理、财政、销售、生产、管理信息系统及数据处理、人事及小企业管理。

第五部分（第二十三章至第二十五章）专门论述管理咨询的机构。主要涉及咨询单位的专业化和机构。上级部门的支持以及为客户的服务工作和咨询单位的内部管理与行政事务。

第六部分（第二十六章至第二十八章）着重叙述咨询专业、新咨询顾问的初期培训以及熟练咨询顾问的深造和发展。

附录提供了某些有用的资料以弥补正文的不足（附录1、2、3和8），并提供了一些供读者深入研究本书各部分论及的咨询方法和通讯技术资料（附录4至7）。

作者情况及致谢

本书是集体努力的成果。

主要作者有：联合国国际劳工局管理发展组的詹姆斯·戴、乔治·卡内瓦蒂和米兰·库布尔，前国际劳工局驻牙买加专家弗

雷德里克·莱瑟姆，国际劳工局管理发展组的菲立普·奈克和国际管理咨询者协会的简·杰奥弗里·罗林森。

其他作者和投稿者有：国际劳工局管理发展组的德里克·鲍兰，国际管理咨询者协会的格里·埃利奥特和W·J·C·麦克尤安，国际劳工局下属的国际劳工研究所的艾伦·格拉德斯通，国际劳工局管理发展组的科林·格思里，国际管理咨询者协会的艾伦·C·波帕姆和W·特雷弗·尤亨。马萨诸塞州理工学院的埃德加·H·沙因和国际管理咨询者协会的P·W·谢伊同意我们使用他们原先发表于其他著作中的论述管理咨询的稿件。伦敦的商业书籍出版社授权我们复制E·G·伍德所著《小企业的厚利》一书的几张表格和某几段文字。

此外，国际劳工局许多现场设计专家的经验、见解和建议对本书的出版起了积极的作用。

国际劳工局管理发展组的许多秘书在各个不同的阶段协助作者为本书的编写作了准备工作。尼维·范·津纳肯特为本书最后定稿。

米兰·库布尔在编辑技术方面作了协助，并使本书得以编排付印。

作者们确认，本书试图在管理咨询的概念方面下一个广泛的定义，并为咨询顾问准备一种国际性的指导。在这方面我们只是作了初步的尝试。因此，国际劳工局管理发展组欢迎读者就如何进一步提高本书水平及扩大本书对管理咨询实践的应用范围，提出意见和建议。