

实用企业咨询诊断

乔秀平 周绍荣

江镇滨 等编著

ZIXUNZHENDUAN



实用企业咨询诊断

乔秀平 周绍荣 蒋孟达 刘建刚
范贵喜 张政国 顾德连 江镇滨

河南人民出版社

内 容 提 要

该书介绍了先进的企业管理方法——咨询诊断。其内容包括：咨询诊断的意义、目的；咨询诊断的组织工作；经营战略决策、生产管理、质量管理、财务管理、营销管理、物资管理、设备管理以及人事劳务管理诸方面的咨询诊断。全书理论结合实际，例证具体、数据精确、图文并茂，适合企业管理人员、技术干部阅读和应用。

该书对提高企业管理人员的素质、促进企业管理现代化具有重要作用。

实用企业咨询诊断

乔秀平 江镇滨等编著

责任编辑：王余燕

封面设计：王余燕

河南第一新华印刷厂印刷

河南省新华书店发行

787×1092毫米32开本 11.5印张 225千字

1986年11月第1版 1986年11月第1次印刷

印数：1—5,000册

统一书号4105·40 定价1.95元

前 言

河南省副省长、河南省企业管理协会名誉会长 阎济民

企业管理咨询服务，近几年来，在我省已逐步展开，对促进企业管理现代化、提高企业素质、提高社会经济效益，起到了积极的作用，取得了明显的效果。到目前为止，全省已办了十二期咨询培训班，培养了一支五百多人的咨询队伍。他们中的不少同志通过实践，总结经验、自编教材、培训队伍、开展咨询等，已经得到了锻炼，增长了才干。从全省已咨询的二十八个企业来看，绝大多数企业的经济效益都有明显提高。郑州市咨询的八个企业，1983年实现利润合计增长83.2%，高于全市工业企业同期实现利润增长57.5%的幅度。目前，全省开展咨询的企业包括重工、轻工、化工和交通运输企业，其中有亏损企业，亦有盈利企业。咨询的内容已从生产管理、质量管理、财务管理发展到经营方针、经营战略方面。总的看，我省的企业管理咨询服务，已经有了一个良好的开端。

郑州市重工局从1982年底以来，开展了咨询活动，取得了可喜的成绩。从进行过综合咨询的四个企业情况来看，咨询人员提出改善建议五百一十条，这些改善意见的实

施收到效益157.36万元。郑州中原铝厂是个亏损大户，连续十年总计亏损498万元，他们针对该厂存在的问题进行咨询，抓住产品质量低、物资管理薄弱的重点问题，制订改善方案，经过咨询方案的具体实施，企业管理有了很大改善，一九八二年亏损80.4万元，一九八三年就扭亏为盈，盈利45万元。实践证明，组织有科学管理理论知识、有实际管理经验、掌握咨询程序和科学技术方法的咨询人员，对企业开展咨询服务工作，适应我国全面开创社会主义现代化建设新局面和体制改革的需要，显示了日益强大的生命力。为了进一步推动咨询工作的开展，促进现代科学管理方法的应用，郑州市重工局总工程师乔秀平、郑州汽车制造厂副总工程师周绍荣等一些多次参加过咨询活动的同志，本着理论联系实际、结合我国实情、简明实用的原则，在总结咨询实践经验的基础上编写了此书，作为培训企业咨询人员的参考用书，这在我省还是第一本。我们相信，随着企业管理咨询事业在我国的蓬勃展开，它不仅在目前的企业整顿中发挥重要的作用，而且有着广阔的发展前景。

目 录

第一章 概 论

- 第一节 企业咨询诊断的意义和目的 (2)
- 第二节 企业咨询诊断的分类 (5)
- 第三节 咨询诊断的特点与原则 (7)
- 第四节 企业咨询诊断的方法和程序 (9)

第二章 咨询诊断的组织工作

- 第一节 社会主义企业咨询诊断的
指导思想 (29)
- 第二节 咨询诊断遵循的基本原理和原则 (36)
- 第三节 咨询诊断进厂前的准备工作 (48)
- 第四节 进厂后的组织工作 (64)
- 第五节 对受诊企业进行实施指导 (88)
- 第六节 对中小型企业应提倡综合诊断 (91)

第三章 经营战略决策咨询诊断

- 第一节 经营战略决策及其重要意义 (93)
- 第二节 决策的特征与科学程序 (98)
- 第三节 经营战略决策咨询诊断的

常用技法	(110)
第四节 经营战略决策咨询诊断案例	(130)
第四章 生产管理咨询诊断	
第一节 生产管理咨询诊断概述	(151)
第二节 生产管理咨询诊断的常用技法	(155)
第三节 生产管理咨询诊断案例	(174)
第五章 质量管理咨询诊断	
第一节 质量管理咨询诊断的目的	(184)
第二节 质量管理咨询诊断的程序与思路	(190)
第三节 质量管理咨询诊断的基本技法	(202)
第四节 质量管理咨询诊断案例	(218)
第六章 财务管理咨询诊断	
第一节 财务管理咨询诊断概述	(231)
第二节 财务管理咨询诊断的常用技法	(236)
第三节 财务管理咨询诊断案例	(252)
第七章 营销管理咨询诊断	
第一节 营销管理咨询诊断概述	(270)
第二节 营销管理咨询诊断的常用技法	(276)
第三节 营销管理咨询诊断案例	(285)
第八章 物资管理咨询诊断	
第一节 物资管理咨询诊断概述	(299)
第二节 物资管理咨询诊断的基本技法	(303)
第三节 物资管理咨询诊断案例	(307)
第九章 设备管理咨询诊断	

第一节	设备管理咨询诊断概述	(327)
第二节	设备管理咨询诊断的常用技法	(329)
第三节	设备动力管理咨询诊断案例	(332)
第十章 人事劳务管理咨询诊断		
第一节	人事劳务管理咨询诊断概述	(342)
第二节	人事劳务管理咨询诊断的 常用技法	(345)
第三节	人事劳务管理咨询诊断案例	(351)

第一章 概 论

运用企业咨询诊断方法改善现有企业，是战后日本提高企业经营管理水平的一条重要经验。但这条经验不是日本首创的，其“发源地”是美国，他们早在三十年代就开展了企业咨询。起初只重视专业技术，不重视管理的因素。第二次世界大战后，各国经济不同程度地受到冲击和影响。一些国家的主要精力集中放在恢复经济发展上，首要课题是提高生产率。另一些国家是由军品转为民品，生产速度发展极快。应当指出，由于第二次世界大战中现代化管理的理论研究和实践，有了巨大的成效，诸如统计学、运筹学、控制论、信息论、计算机、系统工程等相继应用于工业管理，大大提高了生产效率。随之而来的是产品更加丰富，以致发生了由卖方市场转变为买方市场的深刻变化，市场竞争更为激烈。国际市场的这种变化，必然会波及和影响到每个企业，首当其冲的是管理水平低、经济实力不强的广大中小企业。企业咨询诊断就是在这种背景下逐步形成发展起来的，尤其是近十余年，在美、英、法、日和西欧各国，企业咨询诊断机构应运而生，成为出售“智力”、“经验”和“技术”的专门职业。

企业咨询诊断，在我国还处于开创阶段。从1980年开始，中国企业管理协会同国外有关方面进行合作，先后在天津、兰州、哈尔滨、合肥、北京、江苏、吉林等省市举办了企业咨询诊断讲座，开展了企业咨询诊断的试点。党的三中全会以后，中央提出企业在搞活经济的同时，要使国家利益、集体利益和个人利益三者兼顾起来，这就要求企业如何以最少的消耗，获得最大的经济效益。除了采用提高科学技术水平，进行革新、改造、挖潜外，更为重要的是提高企业管理水平，在提高经济效益上下功夫，企业领导必须学习现代化科学管理，掌握国内外先进管理技术，而企业咨询诊断这门科学，正是解决我们当前企业管理问题的一种有效途径。迄今全国已对数十个企业进行了示范性综合咨询诊断或专题咨询诊断，取得了显著的效果，受到了企业和有关主管部门的欢迎。

第一节 企业咨询诊断的意义和目的

一、企业咨询诊断的定义

企业咨询诊断人员深入到被诊企业现场，直接进行调查研究，主动掌握第一手资料，进行综合经营分析（定量的和非定量的），找出经营管理上存在的问题和原因，提出改善方案，并在实施中加以指导。这个全过程叫做企业咨询诊断。

在美国，从事这项业务活动称为管理咨询，日本则称为

企业诊断。诊断与咨询在含义上并无区别，在我国由于译法不同，本书概称咨询诊断。

二、企业咨询诊断的意义和目的

进行企业咨询诊断具有以下重要意义：

（一）不断提高企业的科学管理水平

对有问题的和落后的企业，借助企业咨询诊断改革经营管理上不合理的地方。以“科学管理”为尺度，诊查企业经营管理制度，人、财、物的使用定额和经营者的经营能力等。对诊查出的问题，再以“科学管理”的理论为指导，提出改善企业经营管理的建议。这样，就大大促进了“科学管理”制度在企业中的推广和普及，一改企业经营落后的局面。

对那些在科学管理方面颇有基础的企业，通过咨询诊断更加提高其科学管理水平。

（二）在企业中逐步推广现代化管理

在咨询诊断过程中，经常把研究操作方法和作业水平，扩展到科学地组织科技新成就的应用，利用运筹学、系统工程学、价值工程、网络技术和电子计算机等科技手段，不断提高企业生产经营效果；还要从社会学、心理学的角度研究改进管理，重视社会环境和人与人之间的关系对提高企业经济效益的影响。

（三）提高企业的收益

企业能否用最少的消耗生产适销对路的产品，满足社会

的需要，使企业取得更多的收益。这取决于企业素质能否适应环境的变化，取决于企业的经营管理水平，取决于采取有效措施促进经济增长和劳动生产率的提高。企业咨询诊断就是根据现状和问题提出改善方案的，是从企业实际条件出发解决企业本身的问题，只要认真落实改善方案，就能取得明显的经济效果。

（四）提高企业的素质

要提高企业素质，必须提高企业综合经营管理水平；要改革原有的管理制度；要培养出一批会管理、懂经营、事业心强的领导人与管理人员；要建立起一个精神文明与物质文明兼备的新型社会主义企业，使企业具备在市场、环境、竞争等变化多端的状况下也能求得生存和发展的素质。

综上所述，企业咨询诊断的目的是：帮助企业发展生产，搞活经济，在目前可以为企业全面整顿服务，为改善经营管理服务，使企业达到提高经济效益的目的。

根据上述意义和目的，对各类企业咨询诊断目标应当有所区分，大体上有下列几种情况：

管理先进的企业——通过咨询诊断调查研究，对其先进的管理经验，进行定性、定量分析加以确认，使之巩固发展，并予以更有效地推广；对其不足之处，则应充分研究存在问题，提出改善措施，使企业的素质进一步适应现代化管理的要求。

一般管理水平企业——通过咨询诊断，进一步改善经营管理，使之早日进入先进企业的行列。

经营管理不善的企业——主要是解决如何从加强基础工作入手，发挥管理职能部门的作用，在较短时间内使之走上经营管理的正常轨道。

就咨询诊断的效果来说，有些企业是可以在短期内体现出来的，但有些企业由于内外环境的影响，也往往需要较长的时间才能表现出效果来，特别是人员素质的提高，以及机构能力的发挥是需要时间的，所以，对企业咨询诊断结果的评定，就其效益指标仅是一种预测和设想，要变为现实，是要靠被诊企业去实施、去努力改善才能取得的。

第二节 企业咨询诊断的分类

随着现代经济的发展，企业咨询诊断的内容丰富、门类众多、范围广泛。

一、专题咨询诊断和综合咨询诊断

专题咨询诊断包括：企业生产计划管理、财务成本管理、劳动人事管理、质量管理、设备动能管理、物资管理、市场营销管理、经营战略决策等等。

综合诊断包括：对企业经营方针、产销计划衔接、管理机构设置、企业发展目标预测等，通过科学的方法，全面调查、分析、研究，提出概括性的改善方案。

一般说，在企业经营上存在的问题往往同企业经营的全局情况有关，所以要进行综合咨询诊断；而为了弄明确存在问

题的具体情况，就必须进行专题咨询诊断。因而，在咨询诊断中综合和专题往往同时进行。

二、企业内部诊断、企业外部诊断和上级主管部门诊断

企业内部咨询诊断：指较大型企业进行的自我咨询诊断，或者指总厂对分厂、公司对所属工厂进行咨询诊断。大型企业专业管理人员和工程技术人员较多，有条件组成专门的自我咨询诊断组织，定期或不定期地进行经营管理咨询诊断，有助于改善企业的素质，提高经营管理水平。

企业外部咨询诊断：一般由中、小企业聘请咨询诊断机构的专业人员进行。中、小企业规模不大，一般缺少专业管理人员和技术人员。外部咨询诊断由企业自愿申请。

主管部门指令性咨询诊断：这种形式的咨询诊断带有一定的强制性。由企业主管部门选派咨询诊断组帮助企业改善经营管理。针对咨询诊断所提问题和改善方案，进行企业整顿，加速改善经营管理的现状。

三、个别咨询诊断和行业咨询诊断

按咨询诊断的范围可分为个别咨询诊断和行业咨询诊断。

个别诊断：指对一个企业事业单位进行咨询诊断。如对工厂、商店、银行、矿山等某一个单位的咨询诊断都属个别咨询诊断的性质。

行业诊断：指对一个行业集团的咨询诊断。如某汽车公

司、船舶公司、钢铁公司所属企业。咨询诊断组就要从行业的范围来进行工作。此外，如对工业区、商业街（区）等咨询诊断都属于行业咨询诊断的性质。

四、长期诊断、中期诊断和短期诊断

按咨询诊断的时间可分为长期、中期和短期的咨询诊断。

长期咨询诊断：一年或几年（长期聘用）；

中期咨询诊断：一般三个月至半年；

短期咨询诊断：一日、一周、二周、一个月。

第三节 企业咨询诊断的特点和原则

企业咨询诊断是根据企业的申请，从实际出发，通过现场调查、科学分析、用数据图表指出企业的问题点，并提出切合实际的改进方案，尽快实施取得成效。为此，要坚持以下的特点和原则。

一、技术的综合化

咨询诊断过程是生产、经营管理各方面知识的运用过程。咨询诊断人员具备：对于系统环境及现状的分析能力；各种管理技术的掌握程度和运用能力；从事企业实际工作的经验。这几方面直接决定了咨询诊断的效果。咨询诊断要靠集体的力量，临床医学上叫会诊。因此咨询诊断人员必须通

盘协作、密切配合，才能收到良好的诊断效果。

二、调查问题现场化

咨询诊断人员不能满足于对问题的一般性了解，不是凭听汇报、查资料就下结论，而是十分注重深入现场，实际调查，强调立论要有根据。如了解一个工厂的物资保管状况、工人的劳动效率、设备的有效开动率、质量管理的实际效果等都是由咨询诊断人员亲临现场核对、观测，取得第一手材料和有关数据。

三、分析问题定量化

咨询诊断中反对模棱两可的提法和做法，无论是分析问题还是提出改进措施都强调用数据、图表来说明。这样既便于准确地表达实情，又使人易于理解和接受。但这并不排除必要的定性分析。例如市场销售预测，很难用具体数字下结论，必须凭借决策人的经验来加以判断；但这种判断又必须建立在对以往情报和数据分析的基础上。咨询诊断时首先要定量地抓住形成问题的全部现象，然后按照发生问题的领域（产量、质量、销售额、劳动生产率等），对这些现象进行详细的定量化。按此程序工作，不仅能够提高分析工作效率，而且还能把应当改进的重点突出出来，便于取得一致意见；更重要的是可以避免人们犯经验主义和主观主义的错误。

四、改善问题整体化

进行企业咨询诊断，要把工作对象看作一个整体；对于各个具体问题要根据整体目标进行分析判断。因为从局部角度来看某些技术和指标是好的，但从整体来看就不一定好；有些技术和指标从局部角度来看要受些损失，但从整体看却有一定的价值。例如，咨询诊断中过分强调产量，质量就要受到影响；过高强调质量，又会导致成本增加。又如一项技术改造方案，可以提高工作效率，但有可能因投资较大或造成人员闲置，也会导致产品总成本的提高。所以，咨询诊断时力戒头痛医头、脚痛医脚的做法；而是以提高企业整体经济效益为目标，对各个具体问题的改善方案进行统筹分析，既要考虑眼前利益，又要考虑长远利益，制订出使整体效果最佳的改善方案。

第四节 企业咨询诊断的方法和程序

一、企业咨询诊断的基本方法

（一）分析过去法

指对过去的数据进行分析。企业管理咨询诊断用数据说话，要重视数据，运用数据得出结论，并力求用图表表示，使人一目了然。

（二）把握现在法

指对企业目前的基本动态有所掌握。但怎样去把握呢？