

煤炭工业 企业管理

曹溪清 主编

咨询

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

《煤炭工业企业管理咨询》是一门新兴的学科,主要为工业企业管理现代化服务。是工业企业管理工作者必备的工具书。全书共十三章,包括企业管理咨询概论、程序和步骤,企业经营决策咨询,企业管理现代化咨询,企业经营管理组织咨询,煤矿企业生产管理咨询,企业市场营销管理咨询,质量管理咨询,企业物资管理咨询,煤矿企业设备管理咨询,煤炭企业财务成本管理咨询,经济法律事务咨询,企业民主管理咨询等。

煤炭工业企业管理咨询

曹溪清 主编

中国矿业大学出版社 出版发行

中国矿业大学印刷厂 印刷

787×1092 1/16 23.5印张

1990年7月第一版 1990年7月第一次印刷

字数573千字 印数1—7000

ISBN 7-81021-398-9/F·49 定价:9.30元

序

企业管理咨询是咨询专家运用科学方法,对企业管理现状进行调查分析,找出管理上的问题,提出改善方案和措施,以帮助企业提高经营管理水平的学问。作为一门新兴的学科,管理咨询起始于美国。自50年代以来,西方经济发达国家的管理咨询事业蓬勃发展,已成为一个独立的重要知识产业。管理咨询较系统地传入我国,是在党的十一届三中全会以后,迄今仅有十多年的历史。经过我国有关专家、学者和企业管理工作者的学习、消化和洋为中用的改造与创造性的应用,已在我国一些企业中收到了明显效果和良好效益。管理咨询工作已日益被人们所重视。

煤炭工业企业管理咨询工作起步较晚。但是煤炭企业管理工作者不甘落后。1938年中国煤炭工业企业管理协会成立以后,设立了企业管理咨询部,并在西安培训部连续举办了多期煤炭企业管理咨询班,培养管理咨询人员800多人,并组织开展了企业管理咨询工作,填补了煤炭企业管理咨询工作的空白。在举办煤炭企业管理咨询培训班讲义的基础上,一批有理论基础和实践经验的同志共同撰写了《煤炭工业企业管理咨询》一书。这是我国煤炭工业第一部较为系统和完整的行业性专著。知识较新、涉及面较宽,紧密结合煤炭企业的实际,从理论到实践,均有较大的突破。书中所讲企业管理方法,因咨询程序的实用性、全面性和特殊性而显得层次分明。本书十分注意我国计划经济和市场经济相结合的特点,介绍的共性原理和模式,可适用于煤炭及其以外的行业,介绍的煤炭专业咨询理论和实例,可直接用来指导煤炭企业管理咨询工作的实践。它不仅可作为煤炭行业各企业培训管理人员的教材,还可作为企业领导干部、管理人员及科研单位、高等院校中从事企业管理教学与研究人员的参考书,是探讨煤炭企业管理咨询工作的入门向导。相信这本书的出版发行,将有力地促进我国煤炭企业管理咨询工作的开展。

最后要说明一句,这本书是由中国煤炭工业企业管理协会西安培训部为主组织编写的,曹溪清、陈静智、袁耀良三同志做了大量工作。值此本书出版之际,特向他们表示祝贺与感谢。

曾宪林 王广德

一九九〇年七月于北京

本书编审委员会

主 任 邝 山

副主任 刘揆楚 张钧衡 赵定利 曾宪林 聂孟荀 王广德

委 员 曹溪清 陈静智 袁耀良 胡广珍 武承厚 朱 瑜 尹兆祥

主 编 曹溪清

副主编 陈静智 袁耀良

撰写人 (以章为序)

王广德 袁耀良 曹溪清 张友多 王彩丽

陈静智 徐 湘 翟占生 樊文孝 吉耀武

目 录

第一章 企业管理咨询概论	(1)
第一节 企业管理咨询发展简况.....	(1)
第二节 企业管理咨询的性质、任务和作用.....	(5)
第三节 企业管理咨询的分类及其应用.....	(12)
第四节 企业管理咨询工作的特点.....	(17)
第五节 企业管理咨询的原因与一般关系处理.....	(21)
第二章 企业管理咨询程序和步骤	(25)
第一节 企业管理咨询的联系、协商与准备.....	(25)
第二节 企业管理咨询调查、研究与分析的工作步骤.....	(31)
第三节 企业管理咨询改善方案的提出与编写.....	(46)
第四节 企业管理咨询改善方案的协助实施与办法.....	(57)
第五节 企业管理咨询程序小结.....	(61)
第三章 企业经营决策咨询	(76)
第一节 概述.....	(76)
第二节 企业经营决策的基本理论.....	(80)
第三节 企业经营决策的技术和方法.....	(85)
第四节 决策心理分析.....	(96)
第五节 企业经营决策咨询研究.....	(101)
第四章 企业管理现代化咨询	(105)
第一节 企业管理现代化.....	(105)
第二节 企业管理现代化的意义和要求.....	(107)
第三节 企业管理现代化的原则和措施.....	(109)
第四节 现代化管理咨询中应注意的问题和指导原则.....	(112)
第五章 企业经营管理组织咨询	(117)
第一节 概述.....	(117)
第二节 企业经营管理组织的基本理论.....	(119)
第三节 企业经营管理组织机构的基本形式.....	(124)
第四节 煤炭企业经营管理组织的咨询课题和方法.....	(128)
第六章 煤矿企业生产管理咨询	(133)
第一节 煤矿企业生产管理的理论研究.....	(133)
第二节 生产管理咨询的基本概念、作用和内容.....	(149)
第三节 煤矿企业生产管理咨询的内容和方法.....	(154)
第四节 咨询方法、体系的研究.....	(171)

第七章 企业市场营销管理咨询	(177)
第一节 概述.....	(177)
第二节 市场营销管理咨询.....	(181)
第三节 市场营销战略.....	(185)
第四节 产品市场战略.....	(190)
第五节 煤炭企业市场营销管理咨询研究.....	(193)
第八章 质量管理咨询	(186)
第一节 概述.....	(186)
第二节 产品质量咨询.....	(200)
第三节 质量分析与控制.....	(205)
第四节 质量检验.....	(213)
第五节 质量保证体系.....	(224)
第六节 质量经济性分析.....	(232)
第九章 煤炭企业物资管理咨询	(239)
第一节 概述.....	(239)
第二节 物资管理基本理论.....	(242)
第三节 物资管理咨询的课题和方法.....	(253)
第十章 煤矿企业设备管理咨询	(261)
第一节 概述.....	(261)
第二节 设备管理的基本理论.....	(264)
第三节 设备管理咨询的课题和方法.....	(277)
第十一章 煤炭企业财务成本管理咨询	(285)
第一节 概述.....	(285)
第二节 资金管理咨询.....	(286)
第三节 成本管理咨询.....	(291)
第四节 煤炭企业经济效益与指标体系.....	(299)
第十二章 经济法律事务咨询	(303)
第一节 概述.....	(303)
第二节 经济法概论.....	(310)
第三节 煤矿(厂)企业经济法律事务咨询的特征.....	(328)
第四节 经济法规、法令、条例的运用.....	(337)
第十三章 企业民主管理咨询	(345)
第一节 概述.....	(345)
第二节 企业民主管理的基本形式职工代表大会.....	(352)
第三节 车间(区队)、班组的民主管理.....	(359)
第四节 企业民主管理咨询.....	(363)

第一章 企业管理咨询概论

咨询，专用名词。它是改进管理的一种专业性服务事业及方法。咨者，与忠信贤达之士商量；询者，请教、考查、协调，即征求意见。当国家行政、集团公司、企业、部门或一些组织（一些国家对此统称为“客户”），在政策、机构、程序、方法和技术等有关方面出现了某些情况，发生了不良现象并需改进时，向有关专家或叫顾问之类的组织机构及人员征求意见，请他们进行鉴别、调查，然后再和本单位的有关人员一块研究、商量，提出解决办法，制订付诸实施的步骤，以获得良好的企业改进效果。

管理咨询是咨询的一种；企业管理咨询又是管理咨询的一个方面。本书所介绍的咨询，是在企业管理咨询共性原理的基础上，着重介绍煤矿企业管理咨询。

咨询机构——咨询公司、咨询办事处、咨询事务或服务所，是一些独立的有资格证书、要谋取一定报酬的专家、行家个人，或由这些人组织起来的群体，专门对企业管理工作进行指导。咨询机构要求自己的专家见多识广，能敏锐地发现企业中存在的问题，中肯而切中时弊地提出行之有效的解决办法。咨询机构要求自己组织内的多面手专家、行家越多越好，但由于这些专家、行家个人的智力、精力和从事专业的经历限制，咨询机构内这些多面手并不很多。从咨询效率和效果讲，在一般情况下，攻于一道如建筑工程、医务、运输、银行、……等管理工作的，较为多见。煤炭企业管理咨询队伍很薄弱，应大力培养、提高和发展，以适应飞速发展的煤炭工业生产和建设的需要。

咨询机构执行任务时的职责是：对企业中存在的问题进行调查、分析，并把成功的管理和实施办法，从一个企业推广到另一个企业，使被咨询企业在生产、销售、管理等各个领域，有一个良好的改善方案；当改善方案付诸实施后，使企业素质和劳动生产率都有一个大的提高，并能取得良好的经营管理效果。但是，在任何情况下，当咨询人员对被咨询企业做出权威性结论之前，都必须谨慎小心，不要滑出咨询职责范围，而使自己无意中陷入一种公断人的地位，更不应直接从事新办法、新制度的扩展和应用，以及涉及到被咨询企业的权力运用等。因为咨询小组或成员既不是工作组、检查组，也不是某些上级机关的“御用”工具，更不应受某个集团势力意图的强制；而是一种知识、智力和技能性质的客观服务。

第一节 企业管理咨询发展简况

企业管理咨询，是社会化大生产的必然产物，有其自身的客观发展规律。了解、研究它，在于学习和借鉴，并创造出一套符合中国国情的企业管理咨询的方法和路子。

一、企业管理咨询事业的产生与发展

咨询，根源于自由贸易经济的自发活动。各自独立的经营者的，都想以各种不同的方式，利用行家为自己出谋献策及进行指导，以便取得最快最好的经济效益。经实际应用，这种方法很有效，于是逐步扩展到商业、运输业、饮食业、银行和保险业等，但运行较为统一的行业则在医务、法律和有关科学技术方面。而真正作为一种智能专业化的社会职业者，是从

1895年泰勒做效率顾问工程师时开始。在管理咨询的早期,一些人只是玩弄了一点点少得可怜的知识;过了一段较长的时间,才逐步形成一个公认的准则——科学地运用企业所能接受的现代管理措施时,这个专业才客观形成。

在20世纪20年代,美国首先有了企业管理咨询服务组织,后来又逐渐移植到西欧和日本(日本叫“企业诊断”)等国和地区。至40年代,企业管理咨询服务的主要内容,还只是对生产现场的改善,例如作业研究和生产现场的合理化建议等;其次是会计业务方面的咨询。第二次世界大战以后,由于工业企业生产经营的发展,科学管理技术的发达与进步,企业管理咨询工作也获得了较快的发展,成为工业发达国家一项重要的社会事业,企业管理咨询机构和专业咨询人员亦随之大量增加,咨询服务对象及咨询课题的领域也就迅速扩展。

管理咨询,既是一种专业性服务工作,又是一种实行变革的方法。它并不拘泥于某种特定的组织或经济形式。由于各种社会组织和服务事业的增加与开拓,这些社会组织和服务事业,为了适应本身的结构和管理的需要,也在不断寻求有经验者与专家,与他们商量或征求他们的意见,从而把自身工作搞好。这些组织与服务事业,如工会组织、体育组织、宗教组织、政府行政部门,由政府控制的公共企业,直至政府中负责国际事务的组织等,几乎所有的行业企业都在试图开展这一业务活动。这个趋势还将以锐不可挡的潮流向前推进。所以,当前只要存在着管理问题,并需要加以解决的部门,包括人类活动中一切领域、组织和部门,都会去寻求和请教咨询机构及人员,请他们为之服务。

管理咨询在工业化和一般社会经济发展中能起到非常有益的作用,它包括:(1)加速先进管理知识的传播;(2)有助于引进适当地或各企业情况的管理制度;(3)设计与推广新的以及最先进的管理制度、管理方法和技术;(4)可利用咨询专家和人员的知识与技能,弥补企业经营管理方面的不足;(5)是提高管理效率和竞争能力的有效方法。

二、我国企业管理咨询简况

我国企业管理咨询,由于过去是以计划经济为主,强调一切经济活动的高度集中,不强调企业的经营自主权。所以,企业管理咨询业务活动只是一种自发的低级形式,而且范围很小。直到50年代末期的经济建设高潮中,从中央到地方,开始重视经济分析和财政分析;重视对各种可供选择的技术、投资和其它政策的效果估价,企业才开始为了提高效率,让自己的管理人员在越来越多的场合提出一些可供选择的建议方案,各种专业化的职业机构,也开始向企业和中央各部献计献策。

我国推行企业管理咨询服务工作始于1980年,当时,由国家经委提出,并由中国企业管理协会领导和组织学习了日本的企业管理经验。9年来,全国有近20个省、市开展了企业管理咨询活动,并成立了研究会。1984年,中国企业管理协会组建了“中国企业管理咨询公司”。次年3月,又成立了“企业管理咨询研究会”。由于经济体制改革的促进,企业在竞争中越来越感到需要有一个企业管理咨询行业来为自己服务。至1985年底,全国已有700多个企业接受了管理咨询,在配合提高企业素质和经济效益,以及推广应用各种科学管理方法方面,发挥了很大作用。一石激起千层浪,于是在研究与开发机构中,在教育培训机构中,管理咨询行业,已成为一项特殊的服务项目,逐步形成了一些专门进行咨询活动的独立单位。

三、国外企业管理咨询概况

企业管理咨询在工业化发达的国家开展得很普遍。美国在20年代成立专业性的咨询机构

后,经过50年的发展,到70年代中期,各种咨询服务的专业公司已发展到3500多家,一些大型咨询公司的分支机构遍及世界各地,还有数以万计的个人咨询服务站,成为服务行业中一个主要部门。

欧洲的企业管理咨询事业发展要晚些,其中联邦德国最早,始于40年代中期,现有4000多家企业管理咨询公司,12000名专职人员和一些独立经营的自由职业者。他们的咨询工作70%偏重于长期性和系统性,并坚持为中、小企业免费咨询和服务。其次是英国,1949年建立了咨询顾问登记制度。截止1960年,全国已有正式登记的高级顾问1200人。已有20年历史的“PE”咨询公司,业务范围专业化,面向全世界,很受政府重视和企业的欢迎。法国的企业管理咨询在近十几年发展很快,已有各种专业咨询公司2000多家,近30000名咨询人员。在法国,不但专业公司搞咨询服务,各经济管理高等院校,也普遍实行“教学、研究、咨询”三结合教育方针,既搞教学又搞咨询服务。

在亚洲,企业管理咨询发展最快的是日本,1948年成立中、小企业厅,引进美国企业管理咨询办法后,立即给予法律保证。他们既有中央和地方的政府咨询机关,又有半官方的咨询团体,还有大量的民间咨询力量。据1980年统计,日本已有500个咨询团体。达30000余人。其中,日本生产厅本部从1955年成立到1985年为止,共培养经营顾问(企业咨询人员)1500多名,开展咨询活动近3000次。

发展中国的企业管理咨询还很年轻,然而自觉或不自觉地利用咨询为企业管理服务,已成为一种普遍的趋势。

目前,企业管理咨询服务的专业化方向——由企业管理咨询人员运用管理科学或手段,向企业管理人员提出建议,并使自己的业务逐步演化和倾向于管理的实践和理论——发展速度较快。在西欧各国,信息管理已成为企业管理咨询的一个重要组成部分,并在各个经济领域发挥着越来越重要的作用,它标志着企业管理咨询正迈向一个新水平。

四、研究企业管理咨询规律,走自我发展道路

企业管理咨询的对象、内容和方法,受各国国民经济形成过程和发展特点的影响,这些影响因素包括:

(一) 直接受国家经济政策的影响

综合各国企业管理咨询的情况、发展及社会地位,咨询工作取决于社会经济发展和每个企业生产经营管理上的需要。在同一国家经济发展要求不同,企业管理咨询的任务和要求也不同,因为它直接受到国家经济政策的影响。大多数国家的企业管理咨询,都是由初级阶段的战术性课题开始,逐步扩展到战略性课题。

我国企业管理咨询,随着党的十一届三中全会的路线、方针、政策的贯彻和经济体制改革而日渐展开。所以,企业管理咨询也必须适应并促进经济体制改革和对外开放、对内搞活的要求,以现代化技术和管理为基础,迎接新技术革命和振兴我国经济。

(二) 一定要适应本国国情

科学管理方法也和其它科学范畴一样,既不会受国界限制,又必须与本国实际情况相结合。如西欧各国的企业管理咨询,侧重于外向型和为大型企业服务;日本则由于中、小型企业特别多,就特别重视为国内中、小型企业服务,致力于改善企业的内部管理等等。咨询服务对象是这样,咨询服务内容也是这样,必须适应每个国家特定的经济制度、市场条件和传统的管理方法,才能发挥应有的作用和获得真正的生命力。如日本、西欧各国,在学习和引进美

国企业管理咨询方法时，都根据本国的实际情况运用，而不照搬；联邦德国与法国，主要是搞企业经营战略和情报信息咨询，采用企业管理咨询方法与技术输出（转让），为第三世界服务。

（三）我国企业管理咨询的特点和发展趋向

我国的企业经济现状是：中、小型企业面广量大，而且素质较差——企业经营管理水平低，产品质量差，能源和原材料消耗高，经济效益低，这应是我国企业管理咨询研究的总方向。

我国企业经济另一特点是，企业管理的民主化。职工代表大会制是我国企业民主管理的基本制度。在企业管理咨询中，重视和发挥企业职代会的作用，征求和尊重职工代表大会的意见，邀请职工代表听取咨询指导，使职工代表了解企业的问题及具体改进方案，依靠他们落实与监督咨询改善意见的实施，这是确保咨询工作质量取得企业管理咨询效果的良好基础。

我国企业经济的第三个特点是，生产资料以全民或集体所有制为主，同行业之间既有竞争求生的状况，更寓含着学习互补的实际要求。总的趋向是：提高宏观经济效益，扩大社会主义积累——这应成为我国企业管理咨询的重点和推行企业管理咨询体制的途径——尽可能地在行业企业管理协会的统一组织下，大力开展同行业咨询，这是中国落实企业管理咨询的途径。这样做的好处是：

（1）有利于企业管理咨询与企业整顿、企业升级等各项工作的更好结合。通过行业之间的对比分析，不断提高企业的素质。这是改变煤炭工业企业事故多、效益差、技术装备落后，生产跟不上经济发展需要的一种良好方法。也是促进煤炭工业企业现代化，提高生产效率，发展多种经营，建设一支特别能战斗队伍的有效途径。

（2）有利于取得主管部门的支持。在目前企业管理咨询人员缺乏的情况下，针对行业特点，组织起一支专业和兼职相结合的、素质较好而且相对稳定的咨询队伍，便于加强对本行业企业管理咨询特点的研究。早在1983年，煤炭部为扭转一些局、矿的经济严重亏损局面，在全国有关厅、局中组织了一批素质较高的专业人员，就某些专题进行调查与研究，并提出了一套行之有效的改进意见，收到了良好效果，受到了被调查研究单位的欢迎。其实，这就是一种企业管理的战术或者叫专业的简单咨询。

（3）有利于实行自发申请咨询和指令性（安排）咨询相结合的体制的推行。由于我国企业受“粗放型”经营管理几十年一贯制的影响，企业管理咨询还是一门被人们不很了解的新兴业务。人们很难一下摆脱企业由行政指挥的旧习，以及企业管理咨询业务在企业中的应用尚不普遍等。所以，由主管部门根据所属企业经营情况和存在的问题，作出指令性咨询的安排，比较易于接受；而对于一些积极要求改进企业现状的企业领导人，或者通过指令性的咨询，使企业领导人逐步认识到企业管理咨询的重要性，逐步引向企业自发申请咨询，有主管部门实施指令性咨询安排，还可以为主管部门或行业协会建立起企业管理咨询档案与企业管理咨询情报等资料提供方便。同时也是提高企业经济效益，政府对企业实现有效宏观管理，提高宏观经济效能的主要手段。

（4）有利于开展长期咨询与有计划地组织、推广适用于本行业的各种科学管理方法。

（5）通过企业管理咨询活动，对同行业企业之间管理上的经验和教训，可以互相借

鉴，开展比学赶帮，有利于创造出适宜本行业特点的好经验。

(6) 有助于管理咨询和技术咨询统一安排与更好结合。

第二节 企业管理咨询的性质、任务和作用

企业管理咨询是一项服务性行业，在国外已有几十年历史，在中国则还是近几年的事。实践证明，它既是企业借助社会力量发展经济，提高企业经营管理水平，提高经济效益的一条有效途径，也是国家对企业加强宏观管理和指导，促进企业全面完成国家计划的一种有效手段。当前，我国企业管理咨询工作，正根据各个企业单位的实践、运用而被不断认识，并向着完善、规范和条例化方向迈步。我国属于发展中国家，又有着自我解剖、控制、调节，以及发展的能动机制和自己掌握自己命运的能力——这个社会主义制度的优越性，所以，企业管理咨询事业的发展，将有十分广阔的前景。

一、企业管理咨询的性质

企业管理咨询，是由一批独立并取得资格证书的企业管理专家，或由这些专家组织起来的公司或小组，对企业管理进行指导。它以与企业内、外部条件的紧密配合为前提，以经济效益是否提高来衡量其工作成效，属于智能专业化的社会服务事业。但它明显地与其它常见的社会服务事业不同，即它所提供的服务是看不见，摸不着的“商品”——以咨询人员的丰富知识和经验为基础。通过对被咨询企业的调查、了解与鉴别，敏锐地发现企业中存在的政策、机构、程序和方法等各种问题，中肯地提出切实可行的解决办法，并通过企业组织本身的势力（包括咨询人员协助这些建议的执行），从而不断提高企业素质和经济效益。

企业管理咨询服务活动，必须有企业方面的配合：如实地提供本单位的真实情况及所掌握的资料。咨询人员则应本着高度负责的精神，客观而又深入地进行调查、鉴别与研究。企业的干部和咨询人员之间，要推心置腹，以诚相见，为改善企业素质，提高经济效益而共同努力。在分析企业存在的问题、原因及提出改善方案中，咨询人员发挥主要作用，并对所提改善方案的有效性负主要责任；企业则对落实改善方案负主要责任。主次有序，职责明确。否则，咨询效果将是一句空话。

二、企业管理咨询的任务

当前，企业管理咨询的任务主要有五点：

(一) 帮助企业摆脱困境

企业陷入困境——产品滞销带来的严重财政困难，有很多属于企业管理方面的因素。如何“排除故障”，需要顺藤摸瓜，挖掘并判断出生产经营管理中出现的主要问题；追根究底，不失时机地制订出行之有效的调整、纠偏等改善方案（包括对企业内部原有方案的验证、修改），以及实施措施与日程。这是一种纠偏或改进性咨询。可取得看得见、摸得着的效果，容易满足企业的要求并产生好感，也最容易树立咨询机构的威信。对此，咨询机构应下力量抓出成效。

(二) 帮助企业提高管理职能和技巧

这是帮助企业摆脱困境的深化。企业陷入困境，如原因产生于生产部门，则咨询部门提供服务的方向，也应偏重于生产结构和生产过程，帮助企业提高生产管理职能和技巧，及至

涉及到生产管理和经营的各个方面。比如对各级管理干部的培养,从根本上提高他们的素质,增加企业的自我管理能力和;建立和健全各个管理领域的职能保证体系,使企业有一个高效率的管理职能系统。从某种意义上说,这是企业管理咨询的根本任务,是咨询的重点。把咨询人员的见解,变为企业家和管理人员的自觉行动——教会企业主管及其属员自己管好企业。咨询机构也可在向企业不断传授新的企业管理方法中,进而创造出更新、更有权威的方法。闭门固封,只会造成恶性循环和在新状况下的愚昧,而不可能有社会主义制度下的社会整体效果。

(三) 帮助企业生产技术与企业管理的有机结合

企业管理咨询的主要任务是解决企业管理中的问题。但在现代化企业中,企业经营管理和企业生产技术不可能截然分开。如科研项目的开发,生产工程设计,企业新型机械设备的选择,以及机构设置中对技术人员的素质要求等。对这些纯技术方面的问题,尽管可以提交给技术研究部门、发展部门和工程部门的专业人员去处理;但一推了之也就失去了咨询的意义和必要。所以,有经验的咨询人员,应了解并能够应付管理与技术两个方面的结合,使之得到很好的效果。解决办法,既可聘用这方面的专家,也可聘用专家机构参与。这项任务将是一种潜在的咨询发展趋向。

(四) 帮助企业树立社会整体观念

这是我国社会主义制度下企业管理咨询的一个特色。尤其象在煤炭产品中出现价值与价格背离条件下进行生产的企业,更应通过企业管理咨询,使企业全体职工明确企业生产经营的目标、方针、以及本职工作与企业总目标的关系,树立全局观念,在讲究社会客观效果的同时,努力改进企业管理,并使之达到最好水平。对此,就必需使企业管理咨询人员具备社会学和心理学等知识,以及他们在企业管理方面产生的影响。否则,就不可能得心应手地去处理各种复杂和困难的问题,也不可能引导和影响企业全体人员一心一意地去工作。

(五) 为企业提供和积累必要的信息服务

无论是企业内或企业外信息,都将对企业决策发生极大作用,这是现代化企业不可缺少的宝贵“资源”,信息可以构成任何一项一般管理和专题管理的重要内容或职能。获得信息在于应用,在于对企业生产成本,商品价值以及求得经济效益等各方面的应用,如生产的成品、半成品的最佳库存量和存放期,配件、材料的最佳储量和周转环节,以及储量和周转的时间,计划、生产、供料和销售的配套和谐等等。所以,应十分注意信息的时机、准确、专业与针对性等特点。信息包括宏观和微观两个方面。宏观方面有自然条件、资源状况、经济发展计划、国内、外市场动态及科技现状和发展趋势等。微观方面有企业的生产能力、技术状况、设备构成与运行情况,人员构成与素质状况,经营管理方法和水平,用户对产品的要求等等。都是咨询人员要注意为企业提供和积累的服务内容。

此外,企业管理咨询人员,还应致力于增进用户、协作单位及金融机构对被咨询企业的信赖和支持。

企业管理咨询能否根据不同情况顺利地完 成上述各项任务,与被咨询企业的管理基础直接有关。一般说来,企业管理基础工作越好,咨询效果越大。但管理基础工作较好的企业,也不可能经过一次咨询就一劳永逸;而要收到稳定效果,有时需要进行多次或长期的咨询,使企业良好的效益建立在高质量的企业素质基础上。

三、企业管理咨询的作用

企业管理咨询的最终目的,是帮助企业提高素质,使生产经营和管理活动进入良性循环,使企业走向坚实的发展道路。

企业要好,提高素质是关键。它是构成企业生产能力各种要素的数量程度和质的水平的表达,它包括职工队伍、技术装备、劳动对象、产品结构和管理的五个方面的素质及其结合状况。其中人的要素居首位。技术设备、劳动手段、劳动对象(原材料结构)和产品结构是否先进、合理,是企业素质的重要组成部分。管理是使企业的人、财、物等经济要素和供、产、销等经济活动恰当地结合起来,创造更好的效益的重要条件。从企业管理咨询角度讲,提高企业素质,应着重于人员素质、技术素质和经营管理素质三个方面。它是决定企业经济效益高低的根本性内在原因。

企业经营良性循环的衡量标准,是指能否按照企业生产经营过程中的客观规律严密地组织生产。这是企业资金循环的一种扩延形式。企业资金循环有三个要素,即购买(生产资料)——货币资金,生产(实现劳动者与生产资料相结合的生产消费)——生产资金和销售(企业生产的商品)——商品资金。三者缺一不可。要实现企业资金的良性循环,必须使购、产、销能有机地结合,并加以统一——即使三种资金形式,在空间上并存,在时间上相互衔接。企业经营良性循环的内涵是:以挖掘企业内部潜力为主要手段,在降低成本、提高质量的前提下,增加适销对路的产品产量,力求利润的增长率高于产值增长率。从而确保企业经济效益的稳定增长。企业管理咨询要实现这一目标,必须通过提高企业素质来实现。具体表现为:

(一) 为提高企业人员素质服务

企业人员素质的优劣与经营管理上出现的种种问题,以及咨询后如何落实改善方案之间,有着不可分割的内在联系。因此,企业管理咨询总要把提高企业人员素质,特别是企业各级干部的素质作为一个根本性问题来抓。

企业人员的素质,不仅是指企业中劳动者个人的年龄、体质、文化程度、技术水平、思想觉悟,它还包括企业所属各部门各类人员的比例、结构,以及领导班子的状况。具体来说,有企业领导层、中层干部和一般职员与工人等三个方面的素质。

1. 提高企业领导层的素质

企业队伍建设是企业发展的根本保证。所以,我国自改革开放以来,从中央到地方都非常重视领导干部素质的提高。1985年,全国对800多万各类干部进行了管理知识轮训。由1983年开始的国营厂(矿)长、经理人员的“企业生产管理、经营管理和有关经济工作方针政策”的系统培训,到1987年底,已有176000人参加了全国统一考试,并取得了合格证,占应参加人数的98%。与此同时,为推进企业管理现代化、全面提高企业领导班子素质,在1986年底,经党中央、国务院批准,在“七五”期间又对8000多个大中型企业厂长、“三总师”和党委书记,进行了一次岗位职务培训。还组织360000余人参加企业管理专业知识高等教育。从而使企业领导干部的素质得到了普遍提高。

当然,企业是动态的,一次学习和培训,甚至经过高等学府系统教育的人,也不可能解决企业中发生和存在的各种活动的问题。所以,根据日本经营管理教育的经验和方式,在企业日常活动中,还要有计划地对企业领导等高层管理人员,加以在职训练和培养,以不断提高他们进行决策、分析形势和预见未来的能力。训练和培养内容可根据企业的情况与领导层的水平而定,主要是如何实现企业的目标,及采用的方针、组织、控制和管理等等。因为,在每个企业里领导层的素质占企业人员素质中的主导地位。从某种意义上说,企业管理咨询

的实质，就是对企业领导层及其职能情况的咨询。可是，对此又不能做定量分析或进行标准化比较，于是，只得针对咨询中了解到的情况，分析出的问题，选用社会学、管理学、行为学和心理学等各种知识，结合企业已经积累的经营管理经验，与领导班子中已具备的洞察能力，去解决企业领导层中存在的问题。如：

（1）提高企业领导者的决策能力

从宏观要求以及企业的生存与命运讲，企业领导者决策能力的提高，不是指初级的、瞬间的以及要求立即解决某一问题的决策，或者从几个可供选择的方案中选择一个方案，而是要解决好涉及经济、社会、战略等全面性的决策。决策前，要运用各种知识进行充分思考，做出决策后，不能轻易更改。决策过程三个阶段，要循序渐进。即收集情报阶段——收集企业内、外环境中有关经济、技术、社会等方面的情报，并加以研究分析，为拟订计划提供依据；拟订计划阶段——从企业需要解决的目标出发，依靠第一阶段收集到的情报，拟订出各种可供选择的方案；选定计划阶段——根据当时的情况和对未来的预测，从各个方案中选出一个最佳方案。这三个阶段中的每一阶段，都是一个复杂的决策过程。例如，对大量情报的分析、取舍，拟订计划时提出各种方案的可靠、可行性及至各种数据的测定和计算等。

决策好坏应有一个大概的衡量标准。有的人提出要有一个“最完全、合理和理想”的决策，这是一种理想，而不能当作现实。因为任何人都会受到认识、能力、时间、经费，以及情报来源等等的限制，不可能完美无缺。所以，对于决策的要求，有一个“是够好的”和“比较好的”、“能过得去”的标准——适当市场份额，适度利润，公平价格等——就行了。

在决策中，对于采购、材料收发等经常反复出现的例行活动，建立一个程序加以控制便可。因为，对此类活动的控制把掌较大。而对于制订企业计划、扩建工厂、研制新产品或开辟新市场等一年或几年出现一次的企业决策，则因其把握性小，必须认真应用决策过程三阶段的原则，慎之又慎才能处置好。

在一般情况下的企业管理咨询活动中，提高企业领导者决策能力的实质是，帮助企业领导者建立正确的经营管理思想。即研究经营管理的对象、目标以及实现经营管理的全过程。一个企业领导者如果想要有明智的经营决策，必须首先要有正确的经营管理思想，特别是经营战略思想。这种思想不是抽象的概念，它对企业的生产经营活动起着指导作用，关系到企业的存亡。作为企业领导者，需要根据国家经济建设发展和技术革命的形势，积极主动地不断迎接新的挑战，才能谋求企业的稳步发展。

（2）提高企业领导者用人的能力

此处所指用人。既有大企业本身和对二级企业领导班子的选择，又有中小企业对于班子本身和下层干部的选择。根据我国党的干部路线和政策，就是任人唯贤，量才录用。具体说，其衡量标准就是革命化、年轻化、知识化和专业化。革命化——是对干部队伍建设的政治标准，要求：坚持正确的政治方向，要有马列主义毛泽东思想的基本观点和坚强的党性；坚持社会主义道路，埋头苦干、实事求是，和党中央保持一致；遇难而上，树立全心全意为人民服务的思想；遵纪守法，坚持原则，敢与不正确的思想和行为作斗争。年轻化——是指干部队伍应当年富力强，精力充沛，能够担负繁重的工作，从而确保干部队伍在交接班上的稳定性、连续性和现代化建设中能够负重。知识化——在干部队伍中要有一批掌握和运用现代科学文化知识的队伍，这是决定现代化建设成败的关键。为了解决这个问题，就要把大批德

才兼备、年富力强的知识分子吸收到各级领导班子中来；组织文化偏低的干部补习文化，增长各方面的知识。从而充实和改变干部队伍的知识结构，使领导班子具有高度的理论和文化素养，以适应实现现代化建设对领导水平的要求。专业化——要求各行各业的干部队伍都具有本行业的真才实学、专业知识和驾驭工作的能力。只有革命热情而没有专业知识，工作就抓不住关键；不懂业务就容易造成瞎指挥，非但出不了成绩还会导致危险。所以，在企业管理咨询中，要努力协助领导班子尽可能客观地选拔或让有专门技术的人员，来承担各方面的责任。

煤炭工业企业的专业性很强，用人的特殊要求也就高；近几年由于煤炭事业发展迅速，机械化程度高，现代化矿井的建设速度快，使企业面貌有了质的变化；再加上安全工作的要求标准高等，用人标准理应有质的改变，否则难以适应矿井生产、经营和管理的需要。所以，中国统配煤矿总公司对于企业领导班子的四化要求，曾在（88）煤生字第155号文“统配煤矿国家级企业升级标准（试行）”和“关于发布采煤机械等八个行业国家级企业等级标准（试行）的通知”两个文件的附件中提出，这应成为我们在较长时间内用人的衡量准则。

选择人才有“四化”标准；衡量人才是否成熟也应有个大体原则。总结我们的实践经验，可归纳为以下几点：（1）行事要有自己的主见和原则；（2）承认生活中有光明的一面和黑暗的一面，不苛求于世人；（3）有接受对方优点和缺点的气度和胸怀，懂得怎样与对方相处；（4）充分理解“人，先自爱而后人爱之，人先自勤而后人助之”的道理，并努力实践；（5）明白光有良好的动机，未必会自然地产生良好的效果，凡事预则谋，不可盲撞瞎碰，做事情一定要事先考虑到它的后果；（6）不“以人废言”，懂得“以事论事”，而不“以人论事”；（7）不会坠入“非此即彼”、“非黑即白”的两个极端思维陷阱，明白世事往往在两个极端之间还存一系列的中间状态和生路；（8）了解人与人之间的沟通，是世界上最困难也是最有意义的事，而封闭自傲，正是这一沟通的最大障碍；（9）深信世界上一切事物都在变化前进之中，为了适应这一前进，应不惜付出各种代价以改变自己身上落后的一切。

上述两种范畴的标准，既是企业领导自我衡量的条件，也是用人的选择准则。但这些仅是条例化和规范化的书面模式，更主要的则还是要时刻注意企业中活的因素，认真研究如何才能更好地调动人的积极性。现代企业管理理论和实践都充分证明：物质利益并不是调动职工积极性的唯一因素，要时刻注意下层人员在精神和心理上的因素。例如，能否对下级的工作能力及工作成绩作出正确判断；如何在企业中为下属创造出各种良好的生产、工作条件以利于每个人都能充分发挥自己的特长；如何使职工对分配的任务感到满意；如何使企业中的保健因素极快地转化为激励因素，从而激发他们的工作积极性和创造性。如此等等，这都应成为企业管理咨询的重要任务。

（3）提高企业领导者运用时间的能力

在企业经营管理中，时间的概念至少有两个。一是职工工作时间是否得到充分利用，二是企业领导人的时间支配是否合理。在职工工作中，可以通过测定和序列计算，尽量去掉操作中不必要的部分，确定出合理的作业时间，进而规定出标准的操作方法所需的时间标准。制定出工时定额，赖以支付工资和进行奖罚。企业领导人的时间支配，应比工人操作所需标准的要求更为严格，因它直接关系到企业的经营效果和经济效益。据工业发达的西欧国家资

料统计,企业领导人要用40%的时间去研究战略方针,用40%的时间与企业有关人员打交道,只有20%的时间用在处理日常生产问题上。所以,企业的活力就显得大,生命力就显得强。企业效益也轻易不为外界干扰而受影响,使企业始终站在发展潮流的前端。而在中国,很多企业领导人的时间支配,由于几十年的粗放型管理习俗影响,现代化管理知识的缺乏,以及前进中的体制改革尚未使企业彻底转向生产经营型的模式,使企业管理仍处在落后状态。时间概念很不明确。据对一个炮采矿井五名矿级领导工作时间使用的半年考察,不必要的会议占15%,批阅上级和本企业起草的文件占10%,与关系户打交道和应酬占8%,接待上级来访和各种检查团占15%,由于中层干部素质差,接待职工反映情况和听取告状占9%,安排工作和处理正常生产、业务占25%,下井占10%,考虑经营战略只剩下8%。企业领导在经营管理的时间支配上,很少有主动权,更缺乏制动力。成天处于被动、奔命的疲劳战之中。

时间是最宝贵的资源。合理地应用,既有效率提高,更有效益可得。所以,企业在通过管理咨询之后,就应建立和健全一个高效率的职能管理系统,使企业领导者尽可能地解脱于繁忙的日常事务,从而有较多的时间去研究经营战略,提高他们运用时间的能力,与提高企业经营管理工作效率。

(4) 不断更新企业领导的管理知识和提高他们的业务技术能力

自1983年以来,在我国企业领导层中,虽然不断组织专业技术知识学习和调整企业领导结构,使领导班子的文化、技术、业务知识水准有了较快提高(在大中型企业,领导班子中具有大、中专学历或同等水平的人,平均约占70%左右),但近几年的任职调动和岗位沉浮频率较快,即便没有调动的,他们一旦上任,便忙于开会、应酬和处理没完没了的日常事务,成年累月地加班加点,打体力消耗战。久而久之,连原先学到的一点知识也用光吃净,更难挤出时间去更新知识或进行专业、技术和能力的提高。这是我国企业中存在的一个突出矛盾。对此,除了有远见卓识的上级主管部门和领导有计划地不断抽调人员去系统学习或进行短期培训外,通过企业管理咨询向他们较集中地传授先进的企业管理方法,客观地总结本单位的管理经验,也是个积极稳妥而少花时间和资金的好办法。从而使企业领导者处在时代的同一步伐和态势之下,保持企业有新的自治活力。所以,这也应为企业管理咨询的一项任务来完成。

2. 提高企业中层干部的素质

此处所指中层干部,包括大型企业处、室和分厂(矿)级领导,中小企业的科、室和区队、车间领导。他们都是独挡一个方面和一个专业口的工作负责人。他们的工作既要向企业领导负责,又要向所属单位、部门的广大职工群众负责。是企业的中坚力量。如何使他们保持旺盛的干劲和不断获得先进的管理和工作方法,除在下达任务时向他们讲清完成任务的方法和某些临时性措施外,还应根据国外经营管理教育方法,采用短训、讲座、分析事例等形式,向他们传授企业的管理原理、管理技术、业务改进知识,以及如何处置好与被领导者的关系等等,使他们的管理能力,发现和使用人才的能力以及提高本部门工作效率的等能力,得到极大发挥。

然而,企业情况不同,存在问题各异,而且是不断变化的。所以,在企业管理咨询过程中,一定要结合企业实际进行,其总的要求是:

(1) 不断进行科学管理教育,使他们有源源不断的知识来源。

(2) 牢固地树立企业整体利益观念。长期以来,我国企业的纵向管理一直占领着统治地位,这已不能适应企业经营管理发展的要求。所以,企业管理人员要十分注意去协调企业中纵向与横向管理之间的关系,促进本部门的工作方针、目标与整个企业的方针、目标的一致,加强部门之间计划安排的协调和各部门管理者之间的合作。因为企业管理咨询的改善方案,大都要靠中层干部来实施。

(3) 依靠群众,加强车间民主管理,使行政指挥变成全体职工的自觉行动。

(4) 关心群众生活,不断了解和解决他们在生产、生活、家庭和思想中发生的一切具体问题。职工心情舒畅愉快,工作就能得心应手,有干劲,从而也可促使本部门或本单位形成一个团结一致向前奔的整体。

(5) 注意本部门本单位人员间的横向协作。在企业管理层中,工作时间较长的职员,会积累很多丰富(包括成功与失败)的管理经验,是企业的一大财富,但由于精力所限,知识更新慢而显得易入经验主义的渠道。由工人中提上来的中年干部,在管理层中已占有很大的比重,他们工作热情高,事务担子重;但缺少总结、提炼工作经验的时间和方法,常处于管理技术和业务水平进一步提高的徘徊阶段。而受过高等教育的一些年轻人,对于新知识新技术一触即合,易于接受;却又缺少与实践相结合的纯熟技巧和埋头苦干的精神,使已有的知识难以化为有效的生产力量。作为企业管理咨询人员,就要协助中层干部促使三者之间各取所长,各弃其短,更好地结合起来,为提高企业整体素质服务。

3. 提高职工的素质

职工是企业的基础,他们直接从事物质生产或为生产服务。他们按专业或工种不同而结合,划分为各个小组,成为企业的细胞。企业的一切任务都要落实到这个基点进行,他们又是企业经济核算的基层核算单位。所以,又是提高企业经济效益的出发点和落脚点。

在企业管理咨询中,要十分注意向全厂职工广泛传播各种科学管理知识和技术知识。在普遍提高他们业务水平中,对于专业性强、技术要求高的工种和岗位,还应进行技术培训,使职工懂得提高个人水平的目的,是为了保证实现企业目标,和使自己更能适应企业生产发展的需要;还要进行思想教育,牢固树立企业整体观念,使每个职工明白自己的工作与企业目标的关系。对于长期咨询的企业,一般都由咨询人员根据落实咨询改善方案的需要,与企业共同制订出各种管理专题讲座和培训班的日程,结合整改实践,有计划地提高全体职工的素质。

(二) 为提高企业技术素质服务

企业的技术素质,主要是指产品设计、生产工艺、生产设备、工具装备和原材料综合利用等方面的能力和水平。企业管理咨询常常和技术咨询、设备投资咨询结合在一起加以研究,采用的各种分析方法,都是从技术和经济两者相结合的角度来进行的。很多企业管理咨询的课题,例如新产品开发、质量管理、技术管理、设备管理的改善等,常常吸引着众多的专业技术人员。在咨询过程中,要组织专业技术人员与企业管理人员密切配合,共同研究工艺流程的合理性,共同探讨如何提高设备的完好率、运转率,以及原材料的综合利用率、回收率等。通过企业管理咨询,使目标成本、价值工程等方法在技术部门中得到推广和应用,促使企业把技术工作和经济工作紧密地结合起来。

(三) 为提高企业经营管理素质服务

企业经营管理的范围很广,几乎包括企业的一切活动。“经”是谋划,对大政方针的决