



蔡根女 李卫武 编著

# 乡镇企业管理咨询

农业出版社

农村经济经营管理丛书  
乡镇企业管理咨询  
蔡根女 李卫武 编著

\* \* \*

责任编辑 吕相海

农业出版社出版 (北京朝阳区枣营路)

新华书店北京发行所发行 农业出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 8.25印张 163千字

1988年10月第1版 1988年10月北京第1次印刷

印数 1—2,400册 定价 1.85元

ISBN 7-109-00311-6/F·29

## 前 · 言

乡镇企业是农村生产力发展的必然产物，是农村从落后走向文明的杠杆，也是农村工业化、城市化的希望所在。但正如任何新兴事业一样，乡镇企业作为正在兴起的产业，也面临着来自外部和内部的严重挑战。随着现代科技进步和市场竞争的日趋激烈，乡镇企业经济活动也日益复杂，而企业本身管理力量不足，迫切需要得到社会上经营管理专家，即经营顾问们的帮助。依靠咨询服务单位或个人提供有关改进经营管理的咨询服务，是当前乡镇企业提高经营水平的有效途径。目前，一些大专院校、科研单位的专家学者已积极投入了为乡镇企业提供咨询服务和进行“诊断”的工作，但苦于没有一本可供参考的较为系统、而又适合中国当前乡镇企业实际情况的专门书籍。为适应这一客观需要，这里，作者总结了近几年参加乡镇企业的咨询、“诊断”活动的点滴经验，并参照国内外有关管理咨询新近资料，把它们融合在一起，写成了《乡镇企业管理咨询》一书。它既可作为乡镇企业经营课程教材，也可作为参加咨询工作的单位和个人手边的一本参考资料。

本书在编写中得到华中农业大学农经系有关教授、学者的指正；书中所有插图均为廖德明同志绘制；农业出版社农

业经济编辑室的同志对此书的写作给予了多方面的帮助，付出了辛勤劳动，谨此一并致谢。

由于当前国内论述乡镇企业管理咨询的书籍还不多，加上作者本身水平的限制，缺点和错误在所难免，衷心希望广大读者批评指正。

# 目 录

<b>第一章 管理咨询概述</b> .....	1
一、管理咨询的概念和性质 .....	1
二、管理咨询的特点 .....	4
三、管理咨询的分类 .....	6
四、咨询业的发展概况 .....	8
<b>第二章 乡镇企业管理咨询的特点、任务和内容</b> .....	16
一、乡镇企业与乡镇企业经营管理 .....	16
二、乡镇企业管理咨询特点 .....	20
三、乡镇企业管理咨询任务 .....	22
四、乡镇企业管理咨询内容 .....	26
<b>第三章 乡镇企业管理咨询原则、程序和方法</b> .....	29
一、乡镇企业管理咨询原则 .....	29
二、乡镇企业管理咨询程序 .....	32
三、乡镇企业管理咨询方法 .....	42
<b>第四章 乡镇企业经营战略咨询</b> .....	53
一、乡镇企业经营战略咨询概述 .....	53
二、乡镇企业经营方针和目标的咨询 .....	58
三、乡镇企业经营规模的咨询 .....	65
四、乡镇企业经营计划的咨询 .....	72
<b>第五章 乡镇企业生产管理咨询</b> .....	80
一、生产管理的地位和任务 .....	80
二、生产管理咨询的内容和特点 .....	84
三、乡镇企业生产项目选择的咨询 .....	86

四、乡镇企业产品开发咨询 .....	90
五、乡镇企业生产过程组织的咨询 .....	101
<b>第六章 乡镇企业市场营销管理咨询 .....</b>	<b>113</b>
一、市场营销管理咨询的特点和内容 .....	113
二、乡镇企业销售渠道选择的咨询 .....	115
三、乡镇企业销售促进策略的咨询 .....	119
四、企业市场竞争策略的咨询 .....	130
<b>第七章 乡镇企业技术管理与科技推广的咨询 .....</b>	<b>135</b>
一、乡镇企业技术管理咨询的内容和任务 .....	135
二、乡镇企业技术改造的咨询 .....	136
三、乡镇企业技术规划的咨询 .....	143
四、乡镇企业科研成果评价与推广的咨询 .....	147
<b>第八章 乡镇企业质量管理咨询 .....</b>	<b>162</b>
一、质量管理咨询的特点和内容 .....	162
二、全面质量管理和农产品质量管理咨询 .....	163
三、质量保证体系的咨询 .....	167
四、质量管理分析的咨询方法 .....	170
<b>第九章 乡镇企业财务成本管理咨询 .....</b>	<b>177</b>
一、财务成本管理咨询的特点和内容 .....	177
二、乡镇企业成本管理的咨询 .....	178
三、乡镇企业资金管理咨询 .....	187
四、乡镇企业经济核算的咨询 .....	192
<b>第十章 乡镇企业组织管理咨询 .....</b>	<b>197</b>
一、乡镇企业组织管理及咨询内容 .....	197
二、乡镇企业管理组织形式的咨询 .....	198
三、乡镇企业经济责任制的咨询 .....	205
四、目标管理在乡镇企业中的运用 .....	211
<b>第十一章 乡镇企业信息管理咨询 .....</b>	<b>216</b>
一、信息在乡镇企业中的重要地位 .....	216

三、乡镇企业信息加工的咨询 .....	222
四、乡镇企业信息传递的咨询 .....	229
五、农村经济信息网的建立 .....	231
<b>第十二章 乡镇企业几种经营类型的诊断和咨询 .....</b>	<b>235</b>
一、乡镇企业衰退的诊断 .....	235
二、衰败企业的诊断 .....	238
三、乡镇企业联合经营的咨询 .....	245
二、乡镇企业信息收集的咨询 .....	218

# 第一章 管理咨询概述

近几年来，随着城乡体制改革的深入和发展，一门以高度知识化、技术化为基本特征的新兴产业——咨询业，正迅速崛起。这种产业，涉及经济、社会、科学技术、文化教育和立法制度等各个方面，横跨自然科学、社会科学和应用科学的各个领域。人们称咨询业为“智囊团”、“思想库”或“智能化工厂”，它在社会主义现代化建设中的作用是巨大的。

乡镇企业作为我国农村一支新兴的产业，它是具有一定规模、实行单独经营和核算的赢利性的经济组织，是构成我国农村经济的基本单位。乡镇企业管理咨询，既是企业借助于社会力量提高经济效益的有效途径，又是国家对乡镇企业加强经营和指导，促进企业完成国家计划的一种有效手段。企业管理咨询在发展乡镇经济，提高乡镇企业经营管理水平中的作用将日益显示出来，并有着广阔的发展前景。

## 一、企业管理咨询的概念和性质

### (一) 咨询和管理咨询的概念

咨询是运用专门知识和技术，根据用户的需要，为用户提供服务的一种活动。人们常常把提供咨询服务，收取报酬



的行业叫做“头脑企业”、“软件企业”，并归入知识密集型的第三产业。

管理咨询是整个咨询工作的重要组成部分。它是由具有科学管理知识和丰富实践经验的企业管理人员，针对企业要求咨询的问题，深入到企业现场，和企业管理人员密切配合，运用科学的方法，对企业的经营管理状况进行调查、分析和综合评价，找出管理中的主要问题，提出切实可行的改善方案，并对改善方案的实施进行指导的一种服务性活动。美国称这项专业服务活动为管理咨询，日本则称为企业诊断。我国则有的叫“咨询”，有的称“诊断”，实际上二者并无多大区别。企业诊断是借用医学的术语，依靠科学管理的原理和方法，像给病人看病一样，对企业进行“诊断”，找出企业经营管理存在的问题，查出产生问题的“病因”，然后“对症下药”，提出改善方案和措施。无论咨询还是诊断，都要借助经营“顾问”的力量，都要亲临企业的现场，收集第一手资料，并进行综合分析，提出改进意见和措施。

## （二）咨询和管理咨询的性质

1. 咨询是智能专业化的社会服务事业。咨询和管理咨询是一项以企业内外条件的密切配合为前提，以经济效益是否提高来衡量其工作成效的智能专业化的社会服务事业。咨询与我们常见的服务事业有显著差别。咨询提供的是看不见摸不着的商品，是以咨询人员丰富的知识和经验为基础的、为提高企业素质和经济效益服务的事业。咨询机构提供咨询服务，需要与厂方密切配合。咨询人员在分析企业存在问题和提出改善方案过程中，应发挥主要作用，并对所提方案的有

效性负主要责任；而企业则要如实提供本厂的实际情况和自己所掌握的资料，并对落实咨询人员所提方案实施负主要责任。

2. 咨询是知识“扩大再生产”。科学研究劳动是一种创造和生产知识的过程，而咨询则是利用科技人员和科学管理人员头脑中所储备的知识的反复应用和“扩大再生产”的过程。比如科技人员受委托围绕某个经济项目进行可行性研究，他们就要利用自己头脑中的知识和经验，经过复杂、艰苦的智力劳动，最后提出一种正确的方案，或者技术人员运用现有的知识，帮助企业将科研成果转化为劳动产品，这些过程实质上就都是知识“扩大再生产”过程。

3. 咨询是一种促进信息交流，促进企业知识更新的过程。从广义角度来说，咨询过程就是信息加工的过程，是信息的对流、反馈和处理的活动。比如科研单位取得的科研成果没有被企业所了解，原因之一就是信息不灵。通过咨询，信息得以流通。咨询服务既为生产部门提供信息，也为科研单位提供信息，形成信息的双向通道，从而把研究单位和生产单位连接起来。可见，从某种意义上讲，咨询机构是一种促进信息对流或“传导”的重要中间环节。

4. 咨询业是一种社会化的科学事业。咨询机构可以不接受咨询单位狭隘利益的约束，也不为各行政部门的利害关系所左右，因此它可以实事求是地、比较客观地反映企业的实际情况，提出应采取的企业方案。因为它比较超脱、客观，因而可以比较锐敏地看出一些企业过去在体制、管理以及工作方法上的某些缺陷和弊端。咨询工作还可通过各类咨询机

构，或通过科协，并联合大专院校、科研单位、工厂企业，动员和组织全社会的科技力量，提供多方面的服务。因此它是一种社会化的科学事业。

5. 咨询是经营性质的事业。一般咨询机构，尤其是管理咨询机构，是以智力为资本提供咨询成果，并承担经济和技术责任。因此大多数是利用收取费用的方式来经营和发展事业的。美国每年咨询收入总数在20亿美元以上。因此，咨询过程中通常以获取最大经济效益为目标，咨询人员个人利益也溶于这个经济效益之中。咨询业务的经营性质是十分明显的，因此咨询组织和咨询人员必须具有较强的经营思想，十分注重经济效益。

## 二、管理咨询的特点

企业管理咨询不同于一般的检查、评比活动，也不同单纯的调查研究工作。它有如下主要特点：

### （一）管理咨询的相对独立性

咨询作为一个行业，享有法人的地位，并受到法律的保护。咨询部门与接受咨询的企业之间，在组织上不是隶属关系，也不会相互干涉，而是处于平等的地位。咨询人员对接受咨询的企业，只有改善方案的制订权和建议权，而没有决策权和指挥权。同样，咨询人员在咨询过程中，也不会迁就企业的落后状态和守旧思想，不会迎合某个企业领导人的意图和口味。咨询工作的独立性，要求咨询人员善于独立思考，对广泛搜集到的企业有关人员的见解和智慧，要经过加工提

炼；对所搜集的资料，要能摒弃“水分”、假象或偏见，去伪存真，去粗取精，找出有价值的观点和结论。同时要与企业以诚相见，搞好协作，创造良好的合作气氛，使咨询工作顺利发展。

### （二）管理咨询的科学性

企业管理咨询的整个过程，是运用科学方法进行调查、预测、分析的过程，是向企业和职工传播、推广和普及现代科学管理方法的过程。在咨询过程中，要求咨询人员始终以科学的态度，运用科学的理论，亲自调查，把握准确的数据，进行周密的计算和分析，定量与定性分析相结合，以定量为主。总之，咨询全过程都要坚持科学求实精神。

### （三）管理咨询的充分自主性

企业是否需要咨询，咨询机构是否承接咨询，以及何时进行咨询，提供咨询服务的单位和接受咨询服务的企业享有各自的自主权。咨询单位的经营顾问通过咨询后提出的建议和方案，只能是建议性的，而不是指令性的。对双方都没有约束力，也没有一定要承担责任的义务。提供咨询服务的单位不能强迫企业采纳它所提出的改善建议或方案，企业是否采纳建议有其自主选择权。对双方的约束力，只有在经过双方协商决定并签订合同以后才会产生。咨询的效果如何，取决于提供咨询服务单位的水平和接受咨询服务企业对改革方案的实施程度，任何强制性的咨询和方案都难以取得良好的效果。

### （四）管理咨询工作的客观性

所谓企业管理咨询的客观性，表现为咨询人员要遵循实

事求是的原则，持公正的立场。所作出的分析结果，都要如实反映客观情况；在形成某种建议和处理某种义务时，不应受各种内外因素的干扰，也不应迁就任何个人或集体的片面要求。

在乡镇企业管理咨询中，常常要遇到涉及国家、集体、个人三者关系和部门间责任的纠葛问题。因此，咨询人员要主持公道，把正确的观点如实地、客观地表达出来。要做到这一点要求咨询人员熟悉国家的各项政策、法令，坚持原则，秉公办事，不谋私利；要注意抵制外界的干扰和压力，防止陷入企业内部人与人之间，部门与部门之间的纠纷之中。

#### **（五）管理咨询工作的艰巨性**

艰巨性是企业管理咨询的又一显著特点。企业咨询是一项高度复杂的创造性劳动。为了真正解决实际问题并提出解决问题的有效方法，咨询服务人员必须进行深入的调查研究。管理咨询工作的艰巨性，要求咨询服务人员不仅要有一个富有创造性、思维敏捷的大脑，还要求他具有良好的体质、充沛的精力、高度的责任感和艰苦奋斗的精神。

### **三、管理咨询的分类**

企业咨询服务的范围十分广泛，它涉及到农业、工业、商业、经济、管理、环境等各个领域。企业管理咨询则主要有以下几种类型。

#### **（一）按咨询主体分**

按咨询主体分，有外部咨询和内部咨询。

企业外部咨询，即聘请咨询人员进厂咨询。中、小型企业，特别是乡镇企业技术力量有限，缺乏专业管理人员，适宜于外部咨询。外部咨询有企业自愿申请，邀请咨询机构选派经营顾问帮助解决某一方面的问题；也有的针对企业实际情况，聘请专门研究机构的专家或高等院校的教授进厂咨询；还有的是按自己特定的课题请经营顾问帮助本企业解决或培训人员等形式。

企业内部咨询，多数是具有一定技术管理水平的大企业进行的自我咨询，即自己诊断自己，或是由总厂对分厂、公司对所属工厂进行的咨询。由于大企业专业管理人员和工程技术人员较多，有条件建立专门咨询组，定期或不定期进行经营管理咨询。这类咨询的优点是：咨询人员都是本企业的专家，他们熟悉企业的历史和现状，能较快地找出问题，加之业务精通，解决问题比较容易。缺点是在咨询工作中不易跳出本企业的小圈子，从宏观的高度考虑问题较少，致使咨询效果受到一定限制。

## **（二）按咨询客体分**

按咨询客体分，有个别咨询和集团咨询。

所谓个别咨询是以单个企业为对象进行的咨询。如对一个工厂、一个商店、一个乡镇企业所进行的咨询服务活动。集团咨询则是以企业集团或企业群体为对象进行的咨询。如某汽车公司，钢铁公司所属工厂或企业有 100 多个，经营顾问的咨询服务就是要从企业集团的范围来进行工作。像对工业区的咨询、对新建城市的目标咨询等，都属于集团咨询之列。

### **(三) 按咨询内容分**

按咨询内容分，有综合咨询和专业咨询。

综合咨询是以调查、分析和改善企业带有综合性的经营管理活动为主要内容的咨询。包括对企业基本经营方针、产销计划衔接、管理机构设置、企业发展战略目标预测等进行全面调查、分析和综合咨询指导。

专业咨询是就企业某一业务领域的问题提供的咨询服务。如企业生产管理、财务核算、市场销售、质量管理、计划协调、库存管理、情报信息等方面的咨询服务活动都属这一类。这类咨询活动时间性强，并具有阶段性；问题明确，针对性强；内容集中，改革方案单一具体，容易实施；咨询面窄，见效比较快。

### **(四) 按咨询时间分**

按咨询时间分，有短期咨询、中期咨询和长期咨询。

短期咨询指一周、一个月的咨询；中期咨询指三个月至半年的咨询；长期咨询则指一年至几年的咨询。原则上讲，咨询时间的长短要从实际情况出发，既要解决问题，又不能时间太长，对于乡镇企业提供的咨询服务更应如此。

## **四、咨询业的发展概况**

### **(一) 国外的咨询业**

咨询作为一种独立的行业是近代才出现的，随着各国现代化的进程和发展，咨询业已成为发达国家社会经济体制中的重要组成部分。据有关资料记载，目前国外注册的咨询机

构已超过7000多个。美国有独立咨询机构达3500家，每年的营业额达到20亿美元。

世界各国咨询机构规模大小相差悬殊，组织机构也千差万别，大致有：

1. 个体咨询企业。这种咨询企业一般是由有经验的工程技术人员在其家族的辅助下创办的。他们利用自己的业务专长和实践经验，为客户提供管理和小型工程技术咨询服务。这类咨询机构的特点是，熟悉业务，经营灵活，收费合理，并拥有一定的市场。

2. 咨询公司。一类是小型合伙团体或小公司。这类公司由少数专家联合在一起，各人的专长相互补充，专业服务范围较窄，咨询内容只限于某种行业的某些方面。另一类是中型或大型公司。这类咨询公司有大批专家和服务人员，专业范围齐全，服务项目广泛，它们除在国内设有办事机构外，国外还设有分支机构。

3. 综合咨询研究机构。这类机构又称“智囊团”，像美国的斯坦福国际咨询研究所、兰德公司，日本的野村综合研究所、三菱综合研究所；英国伦敦国际战略研究所，奥地利国际应用系统分析研究所等。这类咨询机构的特点，一是它们大多数是由政府或财团发起创办的，并接受政府或财团资助的独立经营的非营利性的研究机制；二是主要从事综合性、战略性和政策性的研究，其研究性质和范围介于学术研究部门与制定政策的政府行政机构之间；三是具有一般行政机构或科研单位所不具备的多种专业研究人员和完整系统的数据系统。



4. 咨询行业协会。为了保护咨询业自身的利益，提高咨询业的社会声誉和地位，改善咨询服务质量，许多国家成立了地区和行业的咨询协会。大多数咨询公司和咨询专家成为其会员或会员单位。协会对会员资格、职业标准、伦理准则、咨询程序以及咨询业务等都作出了具体规定。咨询协会的建立，使得咨询业从国内到国际形成一定规模的系统网络，从而在一定程度上保证了咨询成果的质量、信誉和地位，并有利于交流信息，巩固和扩大咨询活动。

从目前形势看，世界咨询的发展呈现如下趋势：

1. 向“大跨度”发展。像科学技术一样，咨询业作为一种高度知识化、技术化的新兴产业，它的发展将不受地域、国家的限制。目前许多国家都有一批咨询企业延伸到国外，主要从事“向外搜集情报，向内提供咨询服务”。

2. 向多学科、综合性方向发展。在现代化社会中，各种学科相互渗透，咨询业作为一种知识性、技术性的服务行业，是由从各方面接受专门教育的从业人员组合而成的。因为咨询服务机构只有在具有多学科、综合性、多功能的前提下才能发挥作用。

3. 咨询业务向“重点”领域发展。目前，一些发达国家由于工业化带来严重的能源危机、环境污染、人口膨胀、国际“商战”等棘手问题，咨询业务的服务重点，将转向能源开发、环境保护、生态平衡、人口控制和国际贸易等重点领域。

4. 咨询服务手段向现代化发展。现代社会的科学技术、生产力和各种经济联系千头万绪，错综复杂。靠人类的头脑