

企业咨询诊断教程

王传勉 赵黎明 编著

学术期刊出版社

企业咨询诊断教程

王传勉 赵黎明 编著

责任编辑：马庆和 王宜平

学术期刊出版社出版（北京海淀区学院南路86号）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

天津市印刷晒图厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32 印张：16.4 字数：400千字

1989年9月第一版 1989年9月第一次印刷

印数：1—4000册 定价：8.90元

ISBN 7-80045-537-8/C·13

前 言

企业管理咨询诊断在国外已有数十年之历史，我国80年代初期引进，现已得到广泛关注。本书是在通过研究国外的企业咨询诊断的理论，结合我国的具体情况，参考一些企业咨询诊断实践的基础上编写的。这对正在兴起的企业企业管理咨询诊断无疑将起到促进作用。

本书可作为管理专业研究生、本科生及专修科教材，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人员的学习参考书。本书现已被指定为天津市高等教育自学考试工业企业管理专业教材。

参加本书编写有王传勉（一、二、三、四章及第五章第22—64种方法）、赵黎明（六、七、八、九、十、十一、十二、十三章及第五章第1—21种方法）。王家琪、崔振铎参加了第五章第22—64种方法中的部分编写工作。

由于编者的经验和水平有限，存在缺点和错误在所难免，欢迎读者批评指正。

编者

1988年4月

目 录

第一篇 理论篇

第一章 咨询诊断的发展历史	(1)
一、传统咨询.....	(1)
二、现代咨询.....	(4)
三、现代咨询发展的历史背景.....	(7)
四、现代咨询迅速发展的原因.....	(10)
五、现代咨询与传统咨询的区分.....	(13)
六、国外的咨询机构.....	(16)
七、中国咨询业的发展.....	(22)
八、创造中国咨询诊断的特色.....	(24)
第二章 企业咨询诊断概论	(29)
一、企业咨询诊断的意义.....	(29)
二、企业咨询诊断的目的.....	(30)
三、咨询诊断的性质和任务.....	(36)
四、企业咨询诊断的特点.....	(38)
五、咨询诊断的分类.....	(44)
六、咨询诊断的规范.....	(49)
七、咨询诊断的作用.....	(50)
八、咨询诊断应遵循的基本原理和原则.....	(54)
第三章 企业咨询诊断的组织工作	(62)
一、企业咨询诊断进厂前的准备工作.....	(62)
二、咨询诊断组进厂后的组织工作.....	(71)

三、咨询诊断的人才结构·····	(87)
四、咨询诊断人员阶素质要求·····	(100)
五、企业管理咨询人员的培养和考核·····	(105)
第四章 咨询诊断的程序 ·····	(109)
一、企业管理咨询的基本程序·····	(109)
二、企业咨询诊断的四个主要环节·····	(111)

第二篇 方法篇

第五章 咨询诊断的方法 ·····	(131)
一、指数平滑法·····	(131)
二、移动平均法·····	(138)
三、线性规划法·····	(142)
四、回归分析法·····	(149)
五、投入产出法·····	(160)
六、A B C 分析法·····	(169)
七、主观概率法·····	(172)
八、交叉概率法·····	(179)
九、对比分析法·····	(181)
十、平均分析法·····	(184)
十一、专家意见法·····	(188)
十二、质量统计控制法·····	(190)
十三、领先指标分析法·····	(205)
十四、边际贡献法·····	(207)
十五、因素替换分析法·····	(211)
十六、价值工程分析法·····	(214)
十七、工作抽查法·····	(225)
十八、类推法·····	(236)

十九、生产函数分析法.....	(237)
二十、模型法.....	(242)
廿一、工作研究法.....	(248)
廿二、头脑风暴法.....	(253)
廿三、缺点列举法.....	(254)
廿四、希望列举法.....	(257)
廿五、面谈法.....	(258)
廿六、现场观察法.....	(262)
廿七、要素比较法.....	(263)
廿八、顺序法.....	(264)
廿九、综合评价法.....	(265)
三十、市场覆盖率和市场占有率法.....	(267)
卅一、产品重点管理法.....	(268)
卅二、产品结构分析法.....	(270)
卅三、工序分析法.....	(272)
卅四、运输周转量分析法.....	(273)
卅五、时间使用状况分析法.....	(275)
卅六、秒表法.....	(277)
卅七、零部件加工优化法.....	(279)
卅八、甘特图法.....	(281)
卅九、网络计划技术.....	(281)
四十、PDC A 循环.....	(285)
四十一、经验判断法.....	(289)
四十二、动机诱导法.....	(289)
四十三、损益均衡点分析法.....	(290)
四十四、安全边际分析法.....	(295)
四十五、经营资源分析法.....	(296)
四十六、两种方案比较法.....	(301)

四十七、评分法·····	(301)
四十八、非确定性决策方法·····	(303)
四十九、决策树·····	(306)
五十、投资收益率与投资回收期算法·····	(311)
五十一、贷款偿还算法·····	(312)
五十二、引进及输出双方利润算法·····	(313)
五十三、阶梯分析法·····	(316)
五十四、逐次比较淘汰法·····	(316)
五十五、换算费用法·····	(318)
五十六、净观值法·····	(322)
五十七、利润指数法·····	(323)
五十八、内部利率法·····	(323)
五十九、产品盈亏次序图法·····	(326)
六十、产品评价表法·····	(328)
六十一、九方位图法·····	(329)
六十二、目标管理·····	(330)
六十三、滚动计划法·····	(340)
六十四、专家咨询系统·····	(341)

第三篇 分析篇

第六章 经营战略咨询诊断 ·····	(343)
第一节 经营战略咨询概述 ·····	(343)
一、经营战略与经营战略咨询诊断·····	(343)
二、经营战略咨询诊断的特点·····	(343)
三、经营战略咨询诊断的内容·····	(344)
第二节 经营战略咨询诊断的要点 ·····	(344)
一、企业经营方针与目标的分析·····	(345)

二、企业外部经营环境分析·····	(346)
三、企业能力的分析·····	(347)
四、经营计划分析·····	(348)
第三节 经营战略咨询诊断案例分析·····	(350)
一、现状分析·····	(350)
二、原因分析·····	(357)
三、改善措施·····	(358)
第七章 营销管理咨询诊断 ·····	(363)
第一节 营销管理咨询诊断概述·····	(363)
一、营销管理与营销管理咨询诊断·····	(363)
二、营销管理咨询诊断的特点·····	(364)
三、营销管理咨询诊断的内容·····	(364)
第二节 营销管理咨询诊断的要点·····	(365)
一、市场营销环境分析·····	(365)
二、市场营销对象分析·····	(365)
三、市场销售活动分析·····	(366)
四、产品分析·····	(368)
第三节 营销管理咨询诊断案例分析·····	(369)
一、现状分析·····	(369)
二、原因分析·····	(373)
三、改善措施·····	(373)
第八章 生产管理咨询诊断 ·····	(377)
第一节 生产管理咨询诊断·····	(377)
一、生产管理与生产管理咨询诊断·····	(377)
二、生产管理咨询诊断的特点·····	(378)
三、生产管理咨询诊断的内容·····	(378)
四、生产管理咨询诊断分析方法·····	(378)
第二节 生产管理咨询诊断的要点·····	(379)

一、生产过程组织的咨询诊断·····	(379)
二、生产能力咨询诊断·····	(381)
三、现场作业方法咨询诊断·····	(383)
四、均衡生产咨询诊断·····	(383)
五、生产计划和生产作业计划咨询诊断·····	(385)
第三节 生产管理咨询诊断案例分析 ·····	(386)
一、现状分析·····	(386)
二、原因分析·····	(391)
三、改善措施·····	(391)
第九章 质量管理咨询诊断 ·····	(395)
第一节 质量管理咨询诊断概述 ·····	(395)
一、质量管理与质量管理咨询诊断·····	(395)
二、质量管理咨询诊断的特点·····	(395)
三、质量管理咨询诊断的内容·····	(396)
第二节 质量管理咨询诊断的要点 ·····	(396)
一、质量方针和目标的分析·····	(396)
二、质量管理有效性的分析·····	(397)
三、质量管理教育工作的分析·····	(397)
四、质量管理基础工作的分析·····	(398)
五、产品开发过程的质量管理分析·····	(399)
六、产品制造过程质量管理分析·····	(401)
七、产品使用过程质量管理分析·····	(402)
八、质量保证体系的分析·····	(403)
第三节 质量管理咨询诊断案例分析 ·····	(404)
一、现场分析·····	(404)
二、原因分析·····	(407)
三、改善措施·····	(409)
第十章 财务成本管理咨询诊断 ·····	(415)

第一节 财务成本咨询诊断概述.....	(415)
一、财务成本管理与财务成本管理咨询诊断.....	(415)
二、财务成本咨询诊断的特点.....	(416)
三、财务成本管理咨询诊断的内容.....	(416)
第二节 财务成本管理咨询诊断的要点.....	(417)
一、成本管理咨询诊断的要点.....	(417)
二、资金管理咨询诊断的要点.....	(420)
三、财务管理系统咨询诊断的要点.....	(425)
第三节 财务成本管理咨询诊断案例分析.....	(427)
一、流动资金管理咨询诊断.....	(427)
二、成本管理咨询诊断.....	(430)
第十一章 物资管理咨询诊断	(433)
第一节 物资管理咨询诊断概述.....	(433)
一、物资管理与物资管理咨询诊断.....	(433)
二、物资管理咨询诊断的特点.....	(434)
三、物资管理咨询诊断的内容.....	(435)
第二节 物资管理咨询诊断的要点.....	(436)
一、物资计划分析.....	(436)
二、物资消耗与利用分析.....	(436)
三、储备资金利用情况分析.....	(436)
四、采购管理和外协管理分析.....	(437)
五、物流组织合理化分析.....	(437)
六、物资管理体制分析.....	(438)
七、物资仓库设置与管理分析.....	(438)
第三节 物资管理咨询诊断案例分析.....	(439)
一、现状分析.....	(439)
二、原因分析.....	(447)
三、改善措施.....	(450)

第十二章 设备管理咨询诊断	(456)
第一节 设备管理咨询诊断概述	(456)
一、设备管理与设备管理咨询诊断.....	(456)
二、设备管理咨询诊断的特点.....	(456)
三、设备管理咨询诊断的内容.....	(457)
第二节 设备管理咨询诊断的要点	(457)
一、设备计划分析.....	(457)
二、设备管理组织与制度分析.....	(457)
三、设备保全管理分析.....	(458)
四、重点设备管理分析.....	(458)
五、备件管理分析.....	(459)
六、设备利用分析.....	(459)
七、工具管理分析.....	(459)
第三节 设备管理咨询诊断案例分析	(460)
一、现状分析.....	(460)
二、原因分析.....	(462)
三、改善措施.....	(462)
第十三章 劳动人事管理咨询诊断	(464)
第一节 劳动人事管理咨询诊断概述	(464)
一、劳动人事管理与劳动人事管理咨询诊断.....	(464)
二、劳动人事管理咨询诊断的特点.....	(464)
三、劳动人事管理咨询诊断的内容.....	(465)
第二节 劳动人事管理咨询诊断的要点	(465)
一、劳动人事管理组织分析.....	(465)
二、新职工的录用分析.....	(466)
三、职工培训工作分析.....	(466)
四、人事考核工作分析.....	(467)
五、劳动定额工作分析.....	(467)

第一篇 理论篇

第一章 询咨诊断的发展历史

一、传统咨询

咨询作为一种社会活动，已有几千年的悠久历史。随着时代的发展和进步，咨询的含义也有很大的发展和变化。历史上的古代咨询，是统治者向下级官吏、门客或特设的官办咨询机构征询意见，以讨论某种事情可行与否，有时也回答如何行动为宜。经考查，我国在春秋战国时期的一些书籍中，就出现“咨询”两字。所谓“咨”是商量的意思；“询”就是请教或考察的意思。咨和询，原来不构成一个词，而是两个意思。咨是对官吏用的，询是对老百姓说的。例如：记载我国四千多年历史传说的《尚书·尧典》，书中有“咨十有二牧”的话，这是说舜帝治理国家，要和地方官十二牧商议。《左传·桓公六年》记载“夏，会于成。纪来咨谋齐难也”。这个咨谋是商量、谋议的意思，也是对官吏用的。三国诸葛亮在《前出师表》中说：“愚以为宜中之事，事无大小，悉以咨之，然后施行，必能裨补阙漏，有所广益”。段注《说文》解释：“谋事曰咨”。《左传》和《诗经》的注释中都说：“访问于善为咨”。所以咨的古意是商议事情，是访问能出好主意的官吏，以征求意见。

什么是询呢？《诗经·大雅·板》说：“先民有言，询于尧”。尧指的是割草砍柴的樵夫，也就是老百姓，向他们问事叫做询。所以，今天我们用的“咨询”是这个词的意思，我们的先人早期只说“咨”。

咨询联用成词，最早见于东汉王逸所著《楚辞章句》一书。

书中收有王逸为哀悼屈原而作的《九思》。《九思·疾世》章说：“纷载驱兮高驰，将咨询兮皇羲”。意思是说屈原离国远去，将要同传说中那个有学问、画八卦的伏羲商量和谋议。这说明使用咨询这个词在我国已有一千八百多年了，有着悠久的历史，人们都懂得任何一个统治者都不是全才，更不是万能。所以，“行政当局向顾问之类的人员或特设的机构征求意见”，这是统治阶级进行有效统治不可缺少的条件之一。我国历代有识有为的统治者，大都注意招贤纳士，参与谋议。礼贤下士，谋士如云，被认为是英明和强大的象征。所以很早以前《尚书》里就有一种文体叫“谟”，“谟”就是“谋”，也就是互相谋议的概念。例如《皋陶谟》就是舜、禹、皋陶等人讨论政事的纪要。

战争时，齐国的孟尝君、魏国的信陵君、楚国的春申君、赵国的平原君，号称四公子，每人都养有门客三千人人为其出谋划策，据《史记·孟尝君传》记载，有一次秦昭王请齐国的孟尝君去当秦相，到秦国后秦昭王又反悔，便把孟尝君囚禁起来想杀死他。孟尝君靠门客的帮助，闯关越防，逃回祖国，当了齐相。再如秦国围攻赵国都城邯郸，平原君奉命往楚国求援，出使前在门客中挑选二十个文武兼备的人随行，选中十九个，缺少一个，这时毛遂自荐随行。平原君看他貌不惊人，才不出众，来门下三年不闻有什么作为，甚为犹豫。便说，有才能的人如锥处囊中，可以脱颖而出，你能行吗？毛遂说：假如今日让我锥处囊中，脱颖而出的当是毛遂了。平原君鉴于毛遂有胆识，有辩才，让毛遂参加同行。随后，平原君用毛遂计谋与楚结盟。在谈判中楚王议事不决，毛遂慷慨陈词软硬兼施，说服楚王同意赵楚合纵。派春申君带兵北上，赵楚共同打退了秦兵。这就是“毛遂自荐，”的来源。

北宋真宗祥符年间，皇宫被大火焚毁，真宗皇帝赵恒采用重赏的办法向全国咨询。大臣丁渭提了个很好的咨询意见，并主办修复皇宫的工程，他的办法是：把皇宫门前的一条马路挖成沟，

引进汴河水变成人工运河，解决了运输问题；把挖沟的土就地烧砖供建筑使用；等皇宫修好后，把破砖烂瓦等建筑垃圾填沟，再修成一条新马路。这就是举世闻名的“一举三得”的计划，这种巧妙的安排，对从事计划、设计、建筑施工的人来说，今天也值得借鉴。

我国有些朝代设立台谏或谏议大夫之类的官职，对皇帝决策不当提出谏诤，有的设置拾遗补阙一类的官职，对皇帝没有注意的问题提出建议。在封建帝王中，唐太宗李世民较能用才和纳谏。他勉励臣下谏诤，能接受下级意见。当时魏征是有名的“诤臣”，魏征死，唐太宗大哭，说：“夫以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失；朕尝宝此三镜以防己过，今魏征殁逝，遂亡一镜矣”。他把听取魏征的意见比作照镜子，可以知道自己的得失，防止工作失误。由于作风比较开明，他的臣下确实提出了许多好的意见，唐太宗能任用人才，采纳建议，让人民休养生息，收到了很好的效果。这就是历史上所说的“贞观之治”。

咨询机构的咨询人员的设置，我国各个时代不尽相同，汉代和三国时有参议、咨议、参谋和参军等名称。三国时有关咨询的故事很多，刘备三顾茅庐和诸葛亮的“隆中对”，诸葛亮提出占据荆益二州，安抚西南各民族，联合孙权，抗击曹操，先三分天下，再图恢复刘姓汉朝帝业的建议。后来刘备根据这个咨询意见，建立了蜀汉政权。刘备死后，公元223年诸葛亮上《出师表》说：“陛下亦宜自谋，以咨取善道，察纳雅言，深追先帝遗诏”，诸葛亮分别就宫中府中、政事军事可咨询的人员，列出名单，劝刘禅像刘备那样向别人征询好办法，采纳好建议，而且要“事无大小，悉以咨之，然后施行。可见诸葛亮是很懂得咨询的重要性的。

唐、宋以后，地方军政长官的幕府中有幕僚和幕客，这些都

是咨询参谋人员。我国历史书上还把某些足智多谋、善于咨询的人员称作智囊。所以，“咨询”可以解释为“征求意见”，也就是指行政当局同顾问人员或特设的机构征求意见，

汉语咨询一词，英语为Consult，法语为Consultier，俄语为Консультировать，均来源于拉丁文Consulto，其含意都是与别人商量，向别人或书籍寻求知识或劝告，共同商议以提出或接受报告和建议，这和我传统咨询的概念基本上是相同的，后来除仍有上述含意外，演变成“以重要之事与能给予明智的劝告之人作商量”，意思是通过与专家商量，以征求意见。这就是现代咨询了。

二、现代咨询

现代咨询是从咨询工作进入经济领域开始的，至今已有一百多年的历史。目前在发达国家都有数以千计的专门提供技术、经济、管理、培训等服务的咨询公司，被人们称为“智囊团”“思想库”，它们总的宗旨，是运用专家们的知识、智力、经验，为领导部门提供决策的依据。除此之外，还有众多的独立开业的咨询专家，和一些研究机构、大专院校也提供了咨询服务。

现代咨询事业起源于英国，是随着社会文化大生产的发展而成长起来的。到目前为止，已经历了个体咨询、集体咨询、综合咨询、国际合作咨询四个阶段。

（一）个体咨询阶段。十九世纪，英国发生了工业革命，采矿业、制造业，尤其是建筑业获得了充分的发展。这时，一批有建筑知识的工程师开办了一些土木建筑事务所，专门经办建设方面的咨询，这是最早的个体咨询者。1818年，英国建筑学家约翰·斯梅顿成立了“英国土木工程师学会”，联合承担一些咨询业务。必须指出，当时的工程师学会并非象以后那种具有法人地位的咨询公司，它仅仅是一种学术团体。这一组织一方面是为了保障个体咨询者的合法权益，另一方面可以在某些大型项目的咨询

过程中集中力量，采取联合行动，提高咨询效益。这一阶段大致到十九世纪末。

(二) 集体咨询阶段。二十世纪初以来，个体咨询已经不能满足日益扩大的经济建设的需求，于是在英国、北美及其他西欧国家相继出现了各种规模和类型的咨询公司。个体咨询发展成为集体咨询，咨询的领域也从土木工程扩展到工业、农业、交通运输等各个经济领域，特别是在殖民地开发方面，咨询企业为政府的咨询机构起了重要的作用。

那时的咨询公司如同科学研究所、大学、工业企业一样，具有法人地位，有独立经营的权力。有些咨询机构还是政府部门授意建立的，如美国胡佛研究所，创建于1919年，是美国总统胡佛建议建立的。总的说来，这一阶段的咨询工作的发展是较为缓慢的，还没有得到社会的公认，人们对咨询活动也不甚了解。

(三) 综合咨询阶段，第二次世界大战以后，由于科学技术和经济的飞速发展，整个社会活动出现了前所未有的景况，主要表现在社会活动越来越复杂、多变和其影响深远，这对于各个层次、各个部门的决策者来说，大大提高了正确决策的难度。因此，咨询业在这种形势下，无论在数量和规模上都出现了新的飞跃。

这一阶段的咨询活动较之上一阶段有着明显的发展。

1. 从专业咨询发展到综合咨询。例如，对一个新建企业的咨询，过去只重视土木建筑方面的专业咨询，而现在发展到工程的资金筹措、经济分析、偿还期限；原材料、设备、能源的供应；生产的工艺、流程；经营管理的方式；市场的预测；人员的培训等等。这就形成了综合咨询。

2. 从技术咨询发展到战略咨询。技术咨询往往是为了提高局部的、眼前的利益。这在高速发展的科学技术和社会化大生产面前，显得捉襟见肘，从经济效益来讲也是有限的。如能将咨询的