

GUANLI ZIXUN YU QIYE
ZHENDUAN

张文泉 沈剑飞 编著

管理咨询

与

企业诊断



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

管理咨询与 企业诊断

张文泉 沈剑飞 编著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书内容顺应经济发展、企业改革和学科建设的新需求,内容分为总论篇、咨询篇、诊断篇共三篇,主要论述介绍咨询与诊断的内涵实质、国内外发展、工作方法及操作实务。

本书既可供高等院校及各类成人教育有关专业师生使用,更可供广大企事业单位及公司各级经济管理人员学习、使用、参考。

图书在版编目(CIP)数据

管理咨询与企业诊断/张文泉,沈剑飞编著. —北京:中国电力出版社,2002

ISBN 7-5083-0909-X

I. 管… II. ①张…②沈… III. ①企业管理—咨询②企业诊断 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 002435 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 http://www.cepp.com.cn)

北京市通县大中印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2002年2月第一版 2002年2月北京第一次印刷

787毫米×1092毫米 16开本 16印张 361千字

印数 0001—5000册 定价 26.00元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)

前言

顺市场经济发展之潮流，乘“十五”计划纲要之东风，为教学改革之需要，应企业发展之要求，我们编著了《管理咨询与企业诊断》这本书。

管理咨询与企业诊断在我国尚属新的管理学科，起始阶段难免带有一些稚气。本书出版的意义与其说是提供了一个初步的理论方法框架，倒不如说是涉足一个新的研究领域。

全书共三篇十六章。总论篇分三章，主要论述：咨询与诊断概念；咨询诊断国内外发展概况；企业及其管理。咨询篇分七章，主要介绍：咨询项目管理；咨询的理论基础与方法；咨询任务、原则与程序；企业管理咨询的主要内容；企业避税咨询；项目管理咨询、电力市场咨询。诊断篇分六章，主要介绍：企业诊断的任务、方法和程序；企业经营管理诊断；企业设备诊断；企业财务诊断；企业风险诊断；企业效绩评价诊断。

该书不仅可供高等学校本科生、二学位、研究生教育及各类经济管理干部学院及成人教育学院的管理干部培训作为教材使用，而且也可供企业事业单位、各类公司及中介机构的广大经济管理人员作为参考书使用。此书出版如能抛砖引玉，激起人们的研究兴趣，推动咨询诊断学科或行业的发展，为企业管理改革和发展尽微薄之力，作者将如愿以偿，倍感欣慰。

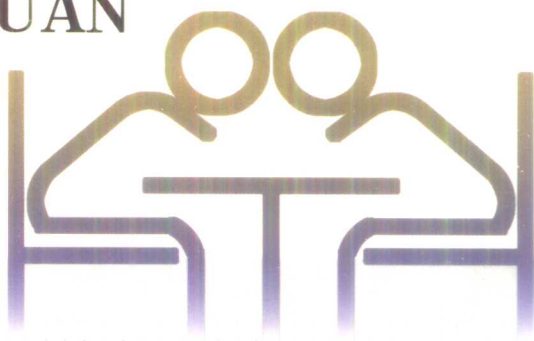
作者在写作本书过程中曾参考了国内外有关文献书籍资料，在此，谨向有关作者鸣谢致意。

编著者

2001.12

封面设计：杨晓东

GUANLI ZIXUN YU QIYE ZHENDUAN



ISBN 7-5083-0909-X



9 787508 309095 >

ISBN 7-5083-0909-X/F

定价：26.00

目 录

前言

总 论 篇

第一章	管理咨询与企业诊断概述	3
第一节	咨询与诊断	3
第二节	咨询、诊断与软科学	8
第二章	咨询诊断国内外发展	18
第一节	咨询诊断国外发展概况	18
第二节	咨询诊断国内发展概况	24
第三章	企业及其管理	29
第一节	企业	29
第二节	现代企业制度	31
第三节	现代企业产权制度	35
第四节	现代企业组织制度	38
第五节	现代企业管理制度	40
第六节	企业目标与职能	42
第七节	企业管理	48
附录 1	管理者自我评价练习题库	54
附录 2	管理者自我评价练习题库参考答案	70

咨 询 篇

第四章	咨询项目管理	79
第一节	咨询项目管理概述	79
第二节	咨询项目管理程序与咨询收费	80

第五章	咨询基础理论及方法	85
第一节	系统科学理论基础	85
第二节	系统工程方法	93
第三节	软科学研究方法	97
第六章	管理咨询的任务、原则、方法及程序	99
第一节	管理咨询的任务、条件与原则	99
第二节	管理咨询的基本方法	102
第三节	企业管理咨询的组织程序和工作步骤	109
第七章	企业管理咨询的主要内容	118
第一节	经营管理咨询	118
第二节	企业战略管理咨询	120
第三节	生产管理咨询	124
第四节	财务管理咨询	125
第八章	企业避税咨询	128
第一节	避税概述	128
第二节	企业避税筹划方法	133
第九章	项目管理咨询	140
第一节	项目管理咨询的意义与方法	140
第二节	项目管理咨询的内容与程序	144
第三节	BOT 项目融资咨询	147
第十章	电力市场咨询	155
第一节	电力市场发展概述	155
第二节	世行对关于我国电力市场研究的建议咨询	159
第三节	电力市场系统及其运行咨询	161

诊 断 篇

第十一章	企业诊断的任务、方法及程序	167
第一节	企业诊断概述	167
第二节	企业诊断的原则与程序	172
第三节	诊断报告编写与诊断后指导	175
第十二章	企业经营管理诊断	180
第一节	企业经营诊断	180

第二节	企业人力资源与劳务诊断	183
第三节	企业战略评价诊断	188
第十三章	企业设备诊断	193
第一节	设备诊断概述	193
第二节	设备诊断技术	195
第十四章	企业财务诊断	198
第一节	企业财务诊断的主要内容	198
第二节	企业经营活动诊断	205
第三节	企业经济效益诊断	210
第四节	企业财务危机诊断与破产诊断	215
第十五章	企业经营风险诊断	221
第一节	企业经营风险概述	221
第二节	企业风险测定	226
第三节	企业风险诊断	233
第十六章	企业效绩评价诊断	235
第一节	企业效绩评价诊断的意义与特点	235
第二节	企业效绩评价指标内容	236
第三节	企业信用评级与诊断	242
后记		249

总 论 篇

本篇作为全书的开头篇，阐述了管理咨询与企业诊断的基本内涵与实质，分析两者的区别与联系，接着介绍咨询与诊断的国内外发展现状与趋势，最后论述作为咨询与诊断对象的企业及其管理问题。

第一章

管理咨询与企业诊断概述

第一节 咨询与诊断

一、咨询

1. 咨询语义溯源

“咨询”一词在英语中称为 consult 或 consultation, 是磋商、会诊、评议、鉴定、答疑、顾问的意思。在汉语中,“咨”有商议、询问之义,“询”有请教、探问之说。因此,咨询便是磋商、会诊、鉴定、请问的意思。

凡事向人请教,或由一班人相互磋商,这是人类走向文明社会的群体意识的一种表现。早在二千多年前我国的春秋战国时期,奴隶主贵族豢养“食客”,形成养士之风,专为统治者出主意、想办法。有名的齐威王与田忌赛马的故事,就是说的田忌的食客孙臆,为田忌奉献了一条“以下对上、以上对中、以中对下”的计策,从而使田忌赢了齐威王。后来的封建统治者,上至皇帝,下至军政大吏,就都分别设有“给事中”、“侍中”、“幕僚”、“军师”等职,以备顾问应对,讨论政事。这些人则侍从主人左右,出谋划策。到17世纪30年代,瑞典国王古斯塔夫二世在军队中为将帅设置助手,路易十四在法国军队中配备参谋长。这种军队中的参谋议事机构,以后就逐渐成为军队中重要的参谋本部,作为一种军事编制和参谋人员,为指挥员分析军情,拟订作战计划,供指挥员决策,后来更发展成为将指挥员的决策变成军队行动的指挥机关。

19世纪初,随着英国工业革命的兴起,近代自然科学得到飞速发展;社会对科学日益增长的依靠与需要,又对科学和掌握科学知识的人们提出了远远超出个人能力的课题。这样,由一批同行业的专家组成的学会组织便应运而生。19世纪末,英国建筑学家成立的“英国土木工程协会”,1861年F·詹金组织的工程顾问公司等,就联合较多的专家,为社会其他行业开展工程考察、专利权调查、伪币检验鉴定等咨询活动。这是咨询业发展的初级阶段即经验咨询阶段。

1828年,美国总统杰克逊聘请一批学者、专家在白宫中为他提供制定政策的咨询;1933年,罗斯福总统更是荟集一批多学科、高智力、讲真话的通才型学者、专家和教授,

组成总统的“智囊团”，为美国周期性经济危机提出了一系列对策，有效地促进了美国经济、科技与社会的新发展。这种依靠智力集团制定国家政策法令的形式，使咨询从经验阶段走向现代阶段。

第二次世界大战期间，交战双方的不少国家动员科学家和工程师参与参谋机构的工作。他们运用现代数学方法，在火力配备、军需物资运输以及为商船护航等方面，为作战指挥提供科学决策的依据，同时也发展和丰富了数学本身。这种依靠科学技术人员直接参与决策过程的作法，对改善现代化战争的指挥和战略决策起到了巨大作用。

随着战后经济、技术和社会的发展，参加过“二次大战”参谋决策的科学家和工程师，尝试着将现代科学知识为政府、企业的决策者服务，逐渐在经济管理、技术发展和社会规划等工作领域中，形成了以科学技术为手段、以服务经济、社会为目的、由多学科专家组成的综合性研究集团——现代咨询研究机构，完成了咨询业从经验阶段向现代阶段的发展过程，成为社会经济生活中“三百六十行”之外的又一新行业。

现代咨询业发展的历程表明，咨询是现代科学和社会协调发展的产物，是以智力成果为社会或委托方（客户）提供特定服务为特征的、有别于社会科学和自然科学的一般学术交流和专业课题研究的一种科学研究活动。按照日本政府有关法令的定义，咨询服务是“需要科学技术知识的调查、规划、制定方案、建议、设计、管理和检查等有关专门业务”。简单地说，咨询就是及时、准确地答复用户提出的问题。咨询公司就是从事软科学研究，并出售智囊产品的公司。咨询业是面向市场经济而迅速崛起的“智囊团”，是经济社会发展的一种新型力量。在国外，咨询业受到社会各界的普遍重视，在我国，咨询业也开始受到人们的垂青，“靠卖思想吃饭的”人越来越多，他们也将成为我们社会发展的各类“智囊团”。

2. 咨询工作性质

作为一种灵活有效地为社会、为生产服务的独立的咨询行业，具有以下一些性质：

（1）咨询服务是一种社会化的科学劳动。咨询机构组织自然科学和社会科学工作者走出校园、设计室、研究室、实验室，组成不同学科、不同流派的智力集团，为企业或政府的某一项决策，开展多学科的综合研究，是学者、专家参与经济和社会管理的有效形式。

（2）咨询是技术成果、情报信息和科学方法的综合性服务，是沟通科研部门、大专院校与企业相互沟通和联系的中介环节。

（3）咨询服务是智力服务，是知识的物化过程。

（4）咨询工作是公益性事业，是加速科学技术转化为生产力的过程，不仅促进社会经济的发展，同时又促进科学技术事业自身的发展。

（5）咨询是市场经济条件下的经营性事业，它以服务为宗旨。一方面，鉴于咨询活动都是以经济指标签订合同的形式，明确委托方和受托方的权益与责任，受托方承担了一定的经济法律责任；另一方面，大多数咨询机构在国家不拨或少拨事业经费的情况下，通过收取一定费用的方式求得生存和发展；因此，它的经营性也是十分明显的。

3. 咨询工作职能

咨询作为一种中介机构，其工作职能是：

(1) 对部门、地区和企业的经济发展规划、战略目标提供决策咨询和技术、经济论证。

(2) 进行未来研究和经济预测、需求预测、环境生态预测、科学技术发展预测以及其他定性定量预测。

(3) 技术咨询和技术服务（包括技术攻关）。

(4) 为集体或个人的技术推广、转让和专利申请提供咨询服务。

(5) 人才培养（包括为人才交流提供咨询服务）。

(6) 信息服务。

(7) 为银行贷款，为法院审理经济诉讼案件，为工商行政管理部门受理的经济合同纠纷案件提供技术鉴证服务。

(8) 投资项目的经济、技术综合论证评价。

4. 咨询工作特点

由咨询性质和职能，不难看出它具有如下特点：

(1) 咨询研究的客观性。受托方以委托目标为研究对象，研究人员应尊重科学，以实际效益为检验研究结果的唯一标准。

(2) 咨询研究机构的独立性。咨询机构不隶属于政府或企业实体；虽然它也有自己的领导机构，但一般都从属于学术组织，具有较大的独立性。因不受行政指令和行政首长的意志所干扰，减少了研究成果的主观性和片面性。

(3) 咨询研究方法的综合性。咨询机构所聘请的研究人员属于众多的学术领域，对复杂的问题采取多学科综合研究和系统分析，使研究成果具有科学性、可靠性和可行性。

(4) 咨询活动组织形式的多样性。根据委托项目的需要组织课题小组，人员有分有合，人数视需要而定，具有很大的灵活性。

(5) 咨询效益的社会性。一项研究课题在研究过程中考虑到了社会的、技术的、经济的和国际方面的多种因素的相关性，因此，其研究成果势必对各个方面产生一定的影响和作用，甚至超出研究成果的本身。

(6) 咨询研究过程的民主性。参加咨询研究的每个成员一律平等，拥有充分发表意见，根据科学理论方法作出预测、判断、结论的权力。

5. 咨询分类

随着全社会科学水平的提高，咨询服务的范围从经济、技术扩展到政治、军事、法律、环境、人口等诸多领域。根据咨询工作的职能和服务范围，其大体分为五大类。

(1) 决策咨询。对政府、部门乃至国际交往的战略问题和社会、政治、经济、军事等方面的问题，探索发展趋势，制定政策、策略。其工作内容为：

1) 为国家、地区、企业、集团的发展战略和具有战略性的问题，提供综合调查研究资料和系统设计方案；

2) 为国家、地区、企业、集团的技术经济政策的制定，提供调查研究资料和建议方案；

3) 为科学技术发展规划的编制和大型科研项目的组织实施，提供科学发展水平综述和预测，设计各种方案；

4) 对资源的综合利用, 环境保护、建设项目等, 提供科学方案, 进行可行性研究和技术论证;

5) 对上述 4 项内容进行综合评价, 为领导决策服务。

(2) 工程项目咨询。对待建工程项目和需建工程项目进行机会预测研究, 可行性研究, 直至提供决策意见或方案, 并对决策意见或方案作出综合评价。

(3) 企业管理咨询。以企业的经营管理问题为目标, 帮助或指导企业研究分析存在的问题, 找出产生问题的根由, 提供改进的方案。这类咨询工作内容包括:

1) 专题咨询。包括对生产组织管理、财务核算、劳动人事、市场销售、经营战略、组织结构、质量管理、计划管理、仓储管理、购销管理等内容;

2) 综合咨询。包括对企业经营基本方针、企业发展战略目标、管理机构设置、产销计划衔接等内容进行咨询;

3) 行业咨询。以某一行业或企业集团为对象的特定目标咨询。

在上述分类内容中, 尤以企业发展、经营战略咨询越来越受到企业家们的重视, 在企业管理咨询业务中发展最为迅速。

(4) 技术服务咨询。以技术或技术产品为客户提供的服务, 其内容包括:

1) 改进产品设计、生产工艺, 以提供企业经济效益;

2) 技术攻关和技术改造;

3) 化验、测试、调试及其他专题试验;

4) 推广新技术、新工艺、新产品;

5) 为大专院校、科研单位的有偿技术转让、转移牵线搭桥;

6) 为个人成果(非职务发明)的有偿转让牵线搭桥;

7) 组织专业技术人员到企业上门服务, 进行现场技术指导;

8) 为引进技术和设备提供技术咨询;

9) 技术培训。

(5) 专业咨询。信贷咨询、会计咨询、审计咨询、经济合同纠纷咨询、技术纠纷的仲裁咨询、诉讼案的技术鉴定咨询等。

6. 咨询人员的素质

咨询工作是综合性、创造性很强的工作; 咨询研究是一种复杂的思维活动, 因此, 它要求咨询人员德、识、才、学兼备。

(1) 德——咨询人员的道德要求是:

1) 坚持面向社会、面向基层的方针, 树立服务第一的思想;

2) 有强烈的事业心, 高度的责任感;

3) 具有团结、协作、受人信赖的品格;

4) 唯实, 求实, 学风严谨;

5) 为服务对象保守秘密;

6) 不损害咨询机构和其他咨询人员的权益。

(2) 识——咨询人员认识问题、提出问题的能力要求是:

- 1) 敏锐的观察能力;
- 2) 缜密的思维能力;
- 3) 深邃的分析能力;
- 4) 高度的概括能力;
- 5) 果敢的判断能力。

(3) 才——咨询人员解决问题的能力要求是:

- 1) 较高的政策水平;
- 2) 严格的科学态度;
- 3) 出色的组织才能;
- 4) 出众的口头和书面表达能力;
- 5) 善于交际、机智、灵活。

(4) 学——咨询人员应有的知识结构要求是:

- 1) 精通专业技术知识和相关知识理论;
- 2) 熟悉服务对象内部的专门知识;
- 3) 懂得管理知识,具有一定的管理实际经验;
- 4) 掌握一至几种现代咨询方法。

二、诊断

1. 诊断的含义

“诊断”一词在英语中为 diagnose 或 diagnosis, 意为确定、分析、识别、断定、发现; 在汉语中, “诊”有察看、观察之义, “断”有判断, 判定之说, 从而“诊断”便是通过观察测定而进行决断的意思。如在医学中, “诊断”意指医生在检查病人的症状之后判定病人的病情及其发展变化情况。将医学诊断中的基本逻辑思想和方法, 推广到工程技术中来, 便形成工程诊断学。例如, 将医学诊断的逻辑思维模式应用于设备状态监测和运行状态判断, 便形成设备诊断学。同样, 将医学诊断中的逻辑思想和病情诊断方法用于企业经营状态识别判断, 便形成企业诊断。当然, 人身诊断与企业诊断有很大差异, 但诊断过程是类似的, 可比拟的。

2. 诊断工作的性质

诊断就是由表及里, 由现象到本质, 由局部探求总体, 由过去、现在研究未来, 由个别推断一般的一门科学与艺术。无论是对人的诊断还是对设备的诊断, 及企业的诊断都是如此。尽管作为诊断对象的人、设备、企业的属性、特征各不相同, 但若将其视为一个系统的话, 其变化的基本规律是相似的, 从而对其进行诊断的理论体系和基本原理是类似的。具体说来, “诊断”一词借自医学领域的用语, 设备有故障, 企业有异常, 犹如人体有疾病一样。相应设备诊断、企业诊断概念, 是以医学上对人体健康状态进行检查诊断的理论方法和临床实践中推理、引伸而来的。

3. 诊断的职能

根据诊断的含义及性质, 不难了解诊断的职能主要是:

- (1) 查出“病”源，探究“病”因；
- (2) 对症下药，提出治疗方案；
- (3) 推断未来，提出预防措施。

4. 诊断的特点

根据诊断的含义、性质及职能，可以看出诊断具有如下特点：

- (1) 诊断的学科交叉性；
- (2) 诊断的系统性；
- (3) 诊断的复杂性；
- (4) 诊断的艰难性。

5. 诊断分类

诊断按其诊断主体、客体、理论方法分类如下：

- (1) 按诊断主体来分：诊断分为个人诊断和集体诊断；
- (2) 按诊断客体来分：诊断可分为人体诊断、设备诊断和企业诊断等；
- (3) 按诊断理论方法分类：诊断分为人的经验诊断和仪器设备诊断；
- (4) 按诊断过程来分：诊断分为直接诊断和间接诊断等。

三、咨询与诊断的相互关系

1. 咨询与诊断的同异分析

从咨询与诊断的词义来看，两者是有别的。咨询侧重宏观总体指导，诊断侧重微观具体操作。但从实际作用效果来说，两者都是针对企业经营管理的评价决策而言，从而又是相同的。在西方发达国家，咨询业也成为一种专业化的服务行业，专为企业经营管理进行咨询服务，在美国称之为企业管理咨询，在日本则称之为企业诊断。在我国有的称企业管理咨询；有的称为企业诊断；有的将两者相统一。在日本，之所以将两者区分开来，一般认为咨询的资料数据由被咨询企业来提供，咨询人员据此进行咨询，提出改善经营管理的意见或建议；而诊断的资料要由诊断理论者去收集考察，而后作出判断，提出改进意见或建议。另外，日本称为企业诊断的原因还在于将企业与人体相比拟，人体健康要诊断，企业经营好坏也要诊断，从而，日本经营者又把企业诊断比喻为企业经营管理的临床医学。

2. 关于咨询与诊断的拙见与处理方式

我们认为咨询与诊断从词义表面看来有区别，但从效果本质来看是相同的，两者都属于软科学。但相对说来，咨询属于偏“软”的软科学，诊断属于偏“硬”的软科学。为此，本书将两者分别加以论述。

第二节 咨询、诊断与软科学

一、咨询与诊断是顺应时代潮流的产物

现代科学技术和经济生产的发展日新月异，态势瞬息万变，要求领导者及时地作出正

确的决策。而现代社会事物错综复杂、盘根错节，又增加决策困难，这是一个巨大的矛盾。要解决这个矛盾，办法只有一个：那就是开发科学家、技术专家、经济学家、管理学家、哲学家们的智力，为决策部门当好参谋、提供科学咨询和诊断。他们运用自己的专长和智慧，通过科学的系统分析、综合研究，从千变万化的事态中找出可行的方案，帮助领导作好决策。就这样，从20世纪40年代后期开始，智囊团在世界各国如雨后春笋般出现，成为整个社会管理机器中一个重要的部门或行业。从那时开始的大科学、大工程、大企业的相继问世，使科学研究、生产制造的规模越来越大，范围越来越广，进而进入了科学社会化、技术社会化、管理社会化、教育社会化、生产社会化的新阶段。大科学、大工程、大企业具有许多共同特点：它们规模庞大，结构复杂，功能综合，因素众多。从性质上判断，具有广博性、多结构性、多分支性和综合性，其参变量之多、活动规律之复杂，输入和输出信息量之多，是过去小生产、自然经济所无法比拟的。因此，当对之决策时，就要从战略到战术，从宏观到微观，从全局到局部，从经济价值到社会效果，进行周密的方案论证工作。在国外，一个大项目的决策，往往要用一、二年的时间，花费总投资百分之十的费用，来进行各项技术经济的分析比较。即使在决策上马之后，还要论证许多问题：如分阶段上马还是同时上马？什么时间上马？哪个部门负责？采取什么方式进行追踪检查？等等。这一切都不是任何个人的经验和智慧所能胜任的。现代智囊团的咨询工作，就能为其实施提供科学的依据。因此，可以说，咨询业的诞生，是有其深刻的社会背景和科学发展背景的，它是顺应时代潮流的产物，因此，具有无比旺盛的生命力。

二、现代智囊团的功能

第二次世界大战以后，科学技术与社会经济迅猛发展，为了使这一发展少走弯路，各国竞相发展咨询业务，并逐步形成了一种社会公认的行业，一种科学技术研究机构，被称为“智囊团”、“思想库”、“头脑公司”、“脑库”、“思想工厂”、“咨询机构”、“顾问机构”等。时至今日，无论是第一、二世界，还是发展中的第三世界各国，智囊团的数量层出不穷，规模越来越大，人才越来越多，作用越来越明显。

1. 现代智囊团与古代的智囊制度的比较分析

我国悠久历史中，不仅存在有各种形式的智囊制度，而且还有许多智囊专著。《孙子兵法》就是其典型代表。

智囊制度在国外也有悠久的历史。17世纪30年代，瑞典国王古斯塔夫二世，在他的军队中，以不正规的形式设置了助手，在国王需要之时，就召集他们进行咨询。17世纪中叶，在路易十四的法国军队中出现了参谋长，为军队首长出主意。19世纪初，普鲁士将军香霍斯特在军队中进行体制改革，建立了参谋本部制，用参谋的集体智慧来帮助统帅进行决策。1828年上任的美国总统杰克逊，他任用了一些人才，安插在他的周围，这些人虽然没有官衔，但却是影响很大的顾问，杰克逊常和他们在白宫的厨房内讨论国事，决策大政方针，故有“厨房内阁”之称。

现代智囊团从历史渊源来说，是脱胎于古代的智囊制度，但是，却有着不可忽视的差