

咨询与决策

中国发明创造者基金会
中国预测研究会
中国展望出版社



咨 询 与 决 策

金良浚 编

一九八五年四月

内 容 提 要

本书介绍了科学决策的概念，科学决策的体制，咨询机构的产生，咨询机构的形式，咨询机构的特点，咨询的性质和类型，咨询业的功能，国外咨询业的发展，我国开展科技咨询、企业管理咨询和工程咨询的概况，我国咨询业体制的改革，咨询工作的程序，决策咨询的方法，企业诊断的技法，咨询费用的构成及计算，咨询专家的素质，咨询机构的人才结构，以及咨询界的职业道德等内容。

为了研究国外智囊机构的情况，本书还选择了一些较有代表性的综合咨询研究机构，对它们的建立与发展、领导体制、组织机构、研究人员、经费与财源、研究范围、主要成果及出版物等，作了不同程度的介绍和分析。

本书适用于各级领导者，政策研究人员，从事预测、技术经济、系统工程、科学学、情报科学和管理科学研究人员，顾问和参谋人员，咨询专家和咨询组织管理人员参考。本书可作为咨询干部的培训教材，并可作为学习管理决策的参考书。

目 录

第一章 咨询的性质、类型和功能	1
第一节 咨询业的性质	1
第二节 咨询工作的类型	3
第三节 咨询业的功能	15
第二章 咨询和科学决策	17
第一节 科学决策的概念	17
第二节 科学决策的体制	24
第三节 咨询机构的产生	31
第三章 国外咨询业的发展	36
第一节 国外咨询业的概况	36
第二节 欧美国家的咨询业	42
第三节 亚洲和其他国家的咨询业	51
第四节 国外咨询经验的借鉴	57
第四章 我国咨询业的兴起	59
第一节 科技咨询概况	60
第二节 管理咨询概况	63
第三节 工程咨询和经济咨询概况	69
第四节 咨询服务的社会经济效益	71
第五节 我国咨询业体制的改革	75
第五章 咨询的方法	85
第一节 咨询工作的程序	85
第二节 咨询的形式	100
第三节 决策咨询的方法	101
第四节 企业诊断的技法	111
第五节 咨询收费的计算及分配	115
第六章 咨询人员的智能	122
第一节 咨询专家的素质	122
第二节 决策者与咨询者的区别	127
第三节 咨询界的职业道德	130
第四节 咨询机构的人才结构	132
第七章 咨询机构的形式	140
第一节 决策科学研究机构	140
第二节 政策研究机构	141
第三节 情报研究机构	141
第四节 咨询服务公司	142
第五节 工程总体设计部	146
第六节 专家顾问委员会	146
第八章 咨询研究机构的特点	152
第一节 综合性、跨学科的研究	152
第二节 研究未来成为重要目标	153
第三节 提供政策研究咨询服务	153
第四节 研究工作的独立性	154
第五节 不以营利为主要目的	155
第六节 大小咨询机构共存	156
第七节 学科与任务结合的矩阵 研究体制	157
第八节 研究、咨询和培训三位 一体	158
第九节 合理的人才结构	158
第十节 研究人员广泛采用兼职 制度	160
第十一节 重视研究人才的培养	161
第十二节 不断开发和应用综合研究 方法	161
第十三节 信息咨询成为“热门”	162
第十四节 咨询活动逐步走向国 际化	163
第十五节 经常进行整顿和改革	164
附录 世界著名咨询研究机构 介绍	166
一 美国兰德公司	166
二 美国斯坦福国际咨询研 究所	176
三 美国巴特尔纪念研究所	184
四 美国赫德森研究所	185
五 国际应用系统分析研究所	187
六 日本野村综合研究所	190
七 日本三菱综合研究所	194
八 日本综合研究开发机构	195
九 英国伦敦国际战略研究所	197
十 联邦德国工业设备企业公司	198
十一 瑞典隆德科研政策研 究所	199
十二 美国企业公共政策研	

究所	201
十三 美国布鲁金斯学会	202
十四 美国米特公司	203
十五 日本政策科学研究所	204
十六 日本社会工程学研究所	206
十七 日本未来工程学研究所	207

十八 联邦德国系统技术研究 所和系统工程公司	208
十九 法国巴黎经济社会发展 研究公司	209
二十 英国艾特金斯咨询公司	210
二十一 国际性咨询联合组织	211

第一章 咨询的性质、类型和功能

咨询业是一个专门的行业，以咨询机构的组织形式，为社会提供咨询服务。咨询业务，是根据用户对某项计划、工程或科学、技术、经济等工作提出的问题，进行必要的调查，从拟订计划，制订方案，提出建议，进行设计，指导实施，以及监督等方面开展工作，专为用户服务。

第一节 咨询业的性质

咨询业是根据用户的需要，提供服务的一种行业。在汉语中，“咨询”含有询问、谋划、商量的意思，与之对应的英文Consult或Consultation也是磋商、会诊、评价的意思。咨询与普通的劳务、代理、中间人等服务有所不同，也不同于一般的学术交流活动，它以专门的知识和技术，协助用户解决复杂问题作为本身的特征。咨询实际上是应用科学，有人把咨询企业称为“头脑企业”、“软件企业”、“智囊团”，把咨询行业归入知识密集型的第四产业。

一、咨询是知识的“扩大再生产”

知识生产是人们在物质生产过程中的发明、发现和创造，是探求促进物质运动转化的思想、观点、方法和技巧。科学研究劳动是一种创造和生产知识的过程，而咨询则是科技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，是科学技术内涵的一种开发，在这种开发中，原有的知识经过脑力加工、综合以后，将产生巨大的智慧效益。例如科技人员受委托围绕某个经济发展项目进行可行性论证，集中一批专家，利用他们头脑中的知识和经验，经过复杂、艰苦的智力劳动，最后提出一个相对稳定、正确的意见。这就是一种知识扩大再生产的过程。概括地说，技术咨询就是利用科技人员现有的知识直接转化为生产力的过程，也是知识的扩大再生产过程。

二、咨询是情报、信息的交流

从广义的角度说，咨询是一种信息的活动，即信息的流动、反馈与处理。因而，咨询服务主要是信息服务。例如科研单位的成果不为生产单位所了解，原因之一就是信息不灵。信息流通可以把社会生产、分配、交流与消费这四个环节有机地联系起来，必须提高信息传递速度，在科技工作和经济建设中发挥其重要作用。咨询工作就是抓住信息流通与传递这一环节，既为生产企业提供信息，也为研究部门提供信息，形成信息的双向通道。例如，咨询机构一方面接受政府部门有关全局性、政策性的决策咨询，另一方面又承担有关单位和企业的建议性、审议性课题咨询；一方面接受生产部门的科研成果的咨询，另一方面又承担科研部门生产的课题咨询等等。因而，从某种意义上说，咨询机构是一种促进智能“对流”或“传导”的重要中间环节。

咨询业的发展，有利于促成科技成果交流和“第二资源”的开发利用，有利于扩大信息容量，促进情报交流，促进各行业知识更新。

三、咨询是一种社会化的科学劳动

咨询业是一项社会化的事业，它可以满足社会各方面的需要。社会化的咨询机构不受某一单位自身利益的约束，客观而超脱。我国在过去由于人为的原因，许多重大决策往往个人拍脑袋说了算，有时即使通过专家论证，也往往由行政部门去聘请专家，不易摆脱部门的利害关系，专家难以客观发表见解，因而论证难免失误。而咨询机构则要维护科学的尊严，承担经济责任，要求实事求是，所以比较客观，比较超脱于各行政部门的利害关系，咨询意见也比较符合客观规律，因而可减少工作中的失误。

我国科技咨询事业是在现代化建设这一历史条件下兴起的，它极力摆脱我们过去在体制、管理和工作方法上的一些缺陷和弊端，它通过学会（协会、研究会）或科协，联合大专院校、科研设计单位、工厂企业，动员和组织全社会的科技力量，为全社会服务。

四、咨询是经营性质的事业

一般咨询机构，尤其是从事工程、技术与管理的咨询机构，大多数是通过收取费用的方式来经营和发展事业的。它以智力对资本，提供咨询成果，承担经济和技术责任。据统计，美国每年咨询收入总数在20亿美元以上。当然，世界上许多大型咨询机构也都由政府部门拨款资助，许多战略性决策咨询是不收费的。但是，一旦发生咨询活动，不论有无收费形式，都直接由双方承担了经济责任。因此，咨询过程中通常总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。咨询业务的经营性十分明显，各咨询组织和咨询专家都应有较强的经营思想，讲求效率和效益。

咨询业的出现，是社会进步的反映。在社会和经济发展过程中，人们会遇到许多复杂的问题，这些问题的解决需要各种各样的技术和才能。政府部门、工业企业、财政机构、服务行业和公用事业都需要利用咨询专家为它们提供服务。目前各发展国家，发展较快的公司企业，大多数都利用了咨询专家。

咨询业在现代社会中不断获得发展，特别是近一、二十年以来“智囊团”的出现，更使咨询业的社会地位提到前所未有的高度。咨询业之所以能够迅速发展，其社会、经济背景，归纳起来主要有以下两个方面：

第一，现代经济活动的特点需要外部咨询

现代经济活动是复杂的，涉及到许多领域，必须进行全面研究才能取得好的经济效果。而一个企业不可能拥有一切领域的专家和技术人员，如果研究、规划、设计等工作都要由自己进行，必然要投入大量的资金和人力，造成“养兵千日，用兵一时”，得不偿失。例如，一个企业希望在国外市场销售自己的产品，它必须了解国外市场，仅靠自己调查是很困难的，即使能做到也费时费事，代价高昂。因此，企业十分希望有一个“召之即来”，又能解决问题的智囊队伍代行代办。咨询公司集中了各方面的专门人才，许多问题可以集中由咨询部门去解决，这样可以使企业避免由于搞人才的“大而全”而造成人才的积压浪费。咨询机构往往以其高效率的工作方法，提供全面的情况分析和解决问题的办法，供各部门作为决策的依据，减少经济和科技活动的失误或失败。

第二，解决现代社会发展问题，要求跨行业、跨学科的协同研究

第二次世界大战以后，科学技术迅速向纵深发展，科学技术的门类越分越细，各学科间的联系也日益紧密，出现了科学技术之间彼此渗透的局面。一些重大的经济课题和建设项目所涉及的科学技术问题、经济问题、社会问题往往错综复杂，只靠本系统、本行业的专家就

显得势单力薄、力不从心，需要多学科、多方面的专家，集思广益，共同努力、才能解决问题。在编制长远科技发展规划、确定开发方向、评价科研成果和改善管理体制等方面，都迫切需要跨学科、跨行业的协同配合以及综合性的分析工作。

在国外，遇事委托咨询公司协同处理的情况已非常普遍，有的管理部门、信贷单位明确规定，没有咨询公司可行性报告的项目，不予审批、不给贷款。联邦德国内务部明文规定，政府决策中的一切能公开的项目，必须公布于众，以招标形式委托咨询机构进行预测和评价，咨询的结果由政府部门组成的专家顾问委员会审核通过后，才能付诸实施。

第二节 咨询工作的类型

咨询业的服务范围，包括从土木工程到工业、农业、商业、经济、管理，以至政治、军事、科技、法律、环境保护等各个领域。目前，国外咨询业的工作范围很广，内容极为丰富。根据咨询业务的发展，可以划分为五大类：政策咨询、管理咨询、工程咨询、技术咨询和专业咨询。

一、政策咨询

这一类咨询业务涉及到国际性问题、国家及地方政府，为决定政策的人们出谋献策。这类咨询机构多称研究所，也称“智囊团”。它们往往集中包括社会科学和自然科学在内的许多学科专家，就全球性战略问题，社会、政治、经济、军事、外交等方面问题，探索发展趋势，制订政策、策略。例如国际和平研究所（瑞典斯德哥尔摩），国际应用系统分析研究所（奥地利），美国的兰德公司，斯坦福国际咨询研究所，日本的野村综合研究所，英国的伦敦国际战略研究所，联邦德国技术革新和系统研究所。这一类研究单位多数是非营利机构，其任务多数来自政府或财团。世界各国都十分重视这种智囊团，因此政策咨询服务发展很快，目前已有一千多家。

这一类研究所与我国政府部门的政策研究室、经济研究中心等类似，但我们力量比较薄弱，缺乏系统工程、科学管理、预测方面的专家，本身独立性也不够，而且也没有开展社会咨询服务。

政策研究也常称为综合咨询，也称为决策咨询，即带有全局性的、战略性的、综合性的咨询。内容包括：科技、经济、社会等各个方面长远规划的制定；地区性的、区域性的综合开发，跨地区、跨部门、跨专业、跨行业的政策研究；还有如能源、资源、环境、城市、交通的咨询。这类咨询为各级领导的重大经济、科技决策提供技术经济预测、论证，为国家的某些经济政策和重大经济措施的决策提供参考意见，以起到决策助手和参谋的作用。这种决策性的咨询范围有大有小，不仅国家和省、市、自治区有决策性问题，一个县，甚至一个社、队也都有决策性问题。如一个县的经济规划怎么订？发展生产的主攻方向是什么？一个生产队作物结构以什么为主？这都是涉及到一个县、队带有全局性的经济结构问题，属于决策性的问题。

综合咨询是最近一、二十年兴起的咨询业务，它代表咨询业的发展方向，在社会经济发展中起重要的作用。总括起来其业务范围有以下一些方面：

1、为国家、地区、企业、集团的发展战略和各种战略性问题，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，提供科技发展水平和预测的综述，设计各种实施方案。

4、对资源的综合开发利用，环境保护，建设项目等，提供科技方案，进行技术经济论证和可行性研究，为领导决策服务。

二、管理咨询

管理咨询工作，以企业的经营管理咨询为主体，也包括经济、科研、商业、交通、运输各类管理问题的咨询。

企业管理咨询，是由管理专家对企业要求咨询的问题，深入企业调查，运用科学方法对企业经营管理中存在的问题，进行定量和定性的研究分析，找出原因，提出改进方案，并帮助指导实施，以提高企业的经营管理水平和经济效益。美国对这项专业服务活动称为管理咨询，日本则称为企业诊断。我国为企业提供管理咨询是引进国外的名称，有的叫诊断，有的称咨询。“咨询”和“诊断”，在其内容含义上无多大区别，目的都是对企业经营管理作出评价、建议，为企业提供改善管理服务的手段。

企业“诊断”就是组织专家，借用医学的术语，依靠科学管理的技理、技法来给企业“看病”，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。对企业进行诊断的内容包括：企业管理的目标和策略；市场经营战略；管理机构的设置；各项管理制度的建立；改进企业的管理；减少生产过程的消耗；调整工厂的布局；市场和销售及产品计划的制订，甚至借助咨询机构来进行人事安排，如咨询人员对某个单位诊断以后，可对该单位某些部门的领导人业务水平给予评价并提出调整建议。

随着现代经济的发展，企业管理咨询的门类繁多，内容丰富。大体可作以下分类：

1、按管理咨询的内容，可以分为专题咨询、综合咨询和部门咨询。专题咨询包括：企业生产管理、财务稽核、人事管理、市场销售、经营战略、组织结构、生产结构、质量管理、计划管理、库存管理和情报管理等。综合咨询包括：对企业经营基本方针、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和分析研究，进行综合咨询指导。

劳动管理咨询是一项带有综合意义的专题咨询。它要求最大限度地调动企业全员的积极性，充分利用企业的人力资源，为提高企业劳动生产率、实现企业的最大经济效益服务。从系统观点来研究劳动管理咨询，其内容主要有以下方面：

①对劳动生产率的分析。按照投入——产出原理，经过分析研究，寻求以最少的劳动消耗，取得最大效率的途径，并通过分析劳动时间的利用和工时损失原因，做到尽力挖潜，提高劳动生产率。

②劳动组织与定员的咨询。以劳动力为中心，进行企业劳动过程的组织工作。努力协调劳动者之间的关系，寻求努力发挥劳动者的积极性、节约劳动力，使他们既有合理分工、又能紧密协作，进行高效工作的途径。

③劳动定额管理的咨询。通过对企业生产技术和劳动组织等条件的分析，研究生产工序、劳动组织和平面布置，按照企业的生产类型和工时消耗分类，通过各种计算方法来制定劳动定额。这是劳动管理的重要内容，也是企业的重要基础工作。

④建立与健全责任制的咨询。主要是搞好经济责任制，使人员配备和机构设置真正做到

职责明确，权限清楚，相互协作，赏罚分明，体现以责定权，以责定利，责、权、利相结合的原则。制定工厂法规、各种规章制度和劳动分配制度，实现目标管理。

⑤人才开发的咨询。为了提高企业的素质，加强企业职工队伍建设，对干部和工人进行培训、考核，加强职业道德和经济法制的教育。

⑥劳动保护的咨询。主要是环境条件和安全生产方面的咨询，要确保职工的健康与安全，维护职工的利益，保障职工正当的福利待遇。

⑦劳动者积极性的咨询。运用劳动心理、劳动生理和社会心理学的知识，分析人在劳动中的心理特征，通过行为的考察，了解心理特征怎样受生产过程和非生产过程两类因素的影响以及社会的影响，研究心理状态与行为和动机的关系，吸引职工参与民主管理，加强思想政治工作，通过各种途径调动劳动者的积极性。

⑧企业组织机构的咨询。企业组织机构按照生产经营的特点和要求，参照直线型、直线——职能型、职能型和矩阵型进行设计，要考虑“转轨变型”的要求，严格贯彻精简、统一、节约、效能的要求。

以上八个方面是当前劳动管理咨询的主要内容，随着企业的发展，咨询的范围和内容也应不断发展。

2、按咨询服务的方式，可以分为企业内部咨询、企业外部咨询和上级主管部门指令性咨询三种。

企业内部咨询，多数是大企业进行的自我咨询，或者是总厂对分厂，公司对所属工厂进行咨询。大企业专业管理人员和工程技术人员较多，组织成立专门咨询组，定期或不定期地进行经营管理咨询，有助于改善企业的经营素质，提高经营管理水平。

企业外部咨询，一般由中、小企业聘请咨询机构人员进厂咨询。因为中、小企业技术力量有限，缺乏专业管理人员。这种外部咨询，都是由企业自愿申请的，有的请咨询机构选派经营顾问帮助解决某一方面的问题；有的针对企业的实际情况，聘请专业研究机构的专家或高等院校的教授进厂咨询；有的按自己特定的课题请咨询顾问帮助解决或培训人员。

主管部门指令性的咨询，这种形式的咨询多带有一定的强制性。是由企业上级主管部门选派专家组或顾问团，帮助企业改善经营管理方法。通过咨询，帮助企业进行整顿，改变现状。

3、按管理咨询的范围，可分企业咨询和行业咨询两种。

企业咨询，是以一个企业为对象进行个别咨询。如对工厂、商店、银行、矿山等某一个单位的管理咨询，都属企业咨询范围。

行业咨询，是对某个行业的咨询。如某汽车公司、钢铁公司所属企业近300个，专家顾问的咨询服务要从企业集团的范围来进行工作。如对工业区的咨询，商业街的咨询，对新建城市的目标咨询等等，都属于行业咨询之类。

4、按咨询的时间分，有短期咨询：一周、一个月；中期咨询：三个月至半年；长期咨询：一年至几年。

管理咨询公司在国外发展最快的一种咨询公司，目前约占全部咨询机构总数的三分之一，一般均为中小型企业。例如，印度21家管理咨询公司总人数129人，平均每个公司6人。管理咨询公司，按企业规模来分类，如大型企业的管理咨询、中小企业的管理咨询，而不按专业类型来分类，因为同等规模的企业所遇到管理方面的问题大体相同。其业务范围大致如

下:

①发展战略咨询。最近十余年来,科学技术飞速发展,产品更新换代加快,市场竞争激烈。在这种形势下企业向何处去,选择什么产品、什么技术路线作为发展方向,成为企业发展成败的首要问题。因此企业对发展战略、经营战略问题十分审慎,往往请求咨询公司来协助解决。由咨询公司协助客户明确经营方向,制定发展目标和政策。

②生产管理咨询。这是管理咨询公司经常的业务项目之一,包括协助客户解决生产设备的配置,规章制度的制订,质量的检验,产品标准的确定,库存的控制等方面的问题,这类咨询在日本占管理咨询公司工作总量的21%。

③人事管理咨询。包括企业人员的配置、选择、招聘,工资制度制订,人员培训等。

④市场调研。包括提供指定地区的市场经济和金融情况及其发展趋势,市场容纳量,消费习惯,短期或长期销售计划,销售网的建立,销售方法,对推销员的奖励方法,分析消费者兴趣、购买力等。

⑤商务咨询。包括编印定期刊物,介绍各地投资及商业概况,解答客户问题,举办各种研讨会和展览会等。

⑥财务咨询。包括财务管理,资金筹集,资金使用,贷款安排,投资计划,证券包销等。

⑦提供情报与程序控制。包括建立财会、情报电子计算机系统、机型选择,程序编制,使用途径等,这类咨询在西方国家日益增多。

⑧经济与环境研究。包括环境法,环境标准,企业生产对环境的影响,产品毒性,生产中三废的处理途径等方面的咨询。

日本管理咨询公司业务分类比重表

发展战略等综合问题	27%
生产管理	21%
人事管理	18%
销售	9%
商务	7%
科研和发展管理	6%
原材料采购和存贮	3%
其它	6%

近年来对企业发展战略、经营战略的咨询,已成为管理咨询的首要业务,日本管理咨询公司这类战略研究已占其服务总额的27%。对企业“诊断”的咨询服务工作也较多。其它还有如市场调查、价格预测、销售策略、储运分配、管理制度、人事安排、情报信息、广告推销、职工培训等管理问题的咨询,涉及面甚广。电子计算机广泛应用于管理以来,对计算机的硬件选择、软件评价、安装指导、设备验收、人员配备等有关问题进行咨询,在管理咨询业务中发展迅速。

当前,我们工业企业面临着新的形势,要求我们尽快提高企业的素质,尽快“转轨变型”,要使企业有应变能力,搞好生产经营活动尽力提高企业的经济效益。这些要求,给企业咨询带来了重任。近两年来,在安徽、黑龙江、天津、北京进行了大量的企业诊断工作,作出了不少成绩。不少企业通过诊断咨询以后,整个企业的面貌有很大的改观。

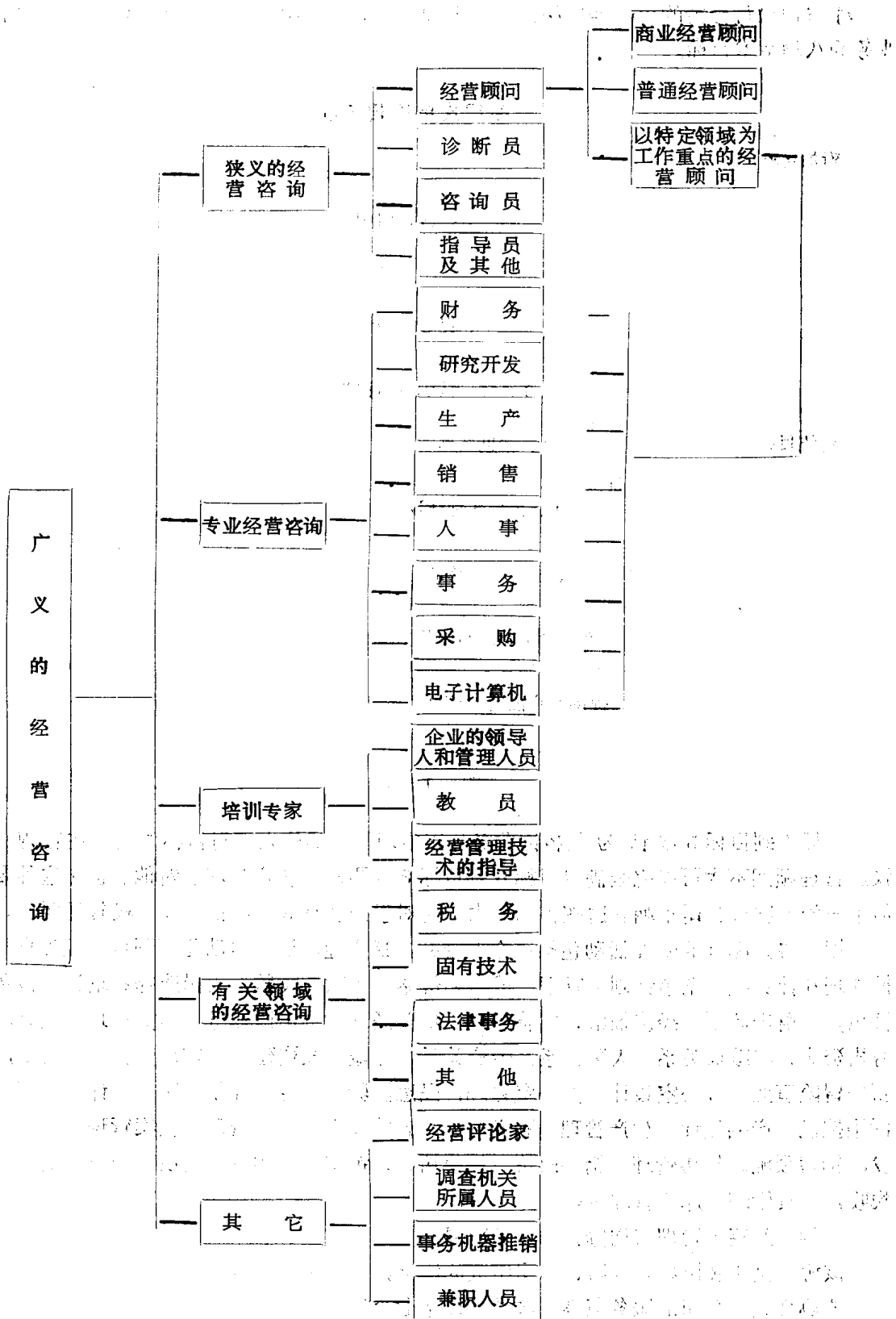


图 1—1

对咨询进行分类的另一种方法，是从咨询目标方面着眼，图 1—2 是按层次排列的咨询业务的八项基本目标。

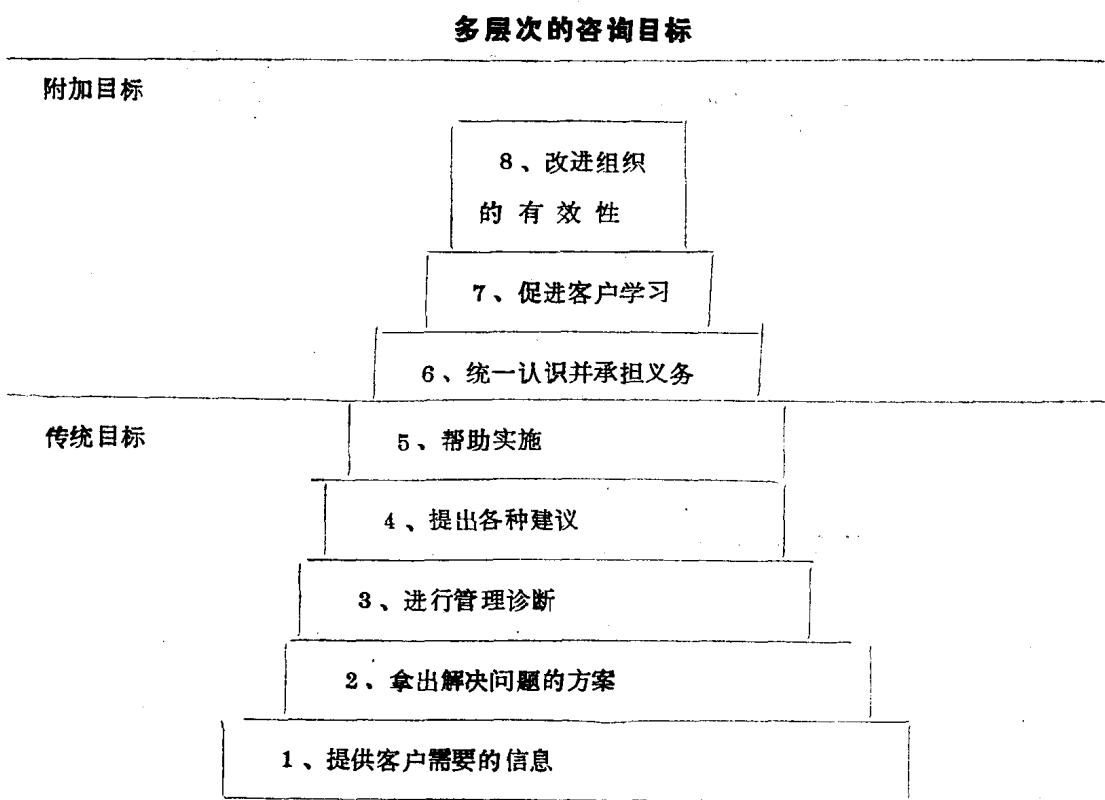


图 1—2

目标 1 到目标 5 被认为是咨询业务的正常职能，尽管人们对目标 5 还存在着某些争议。管理顾问不大可能完全满足目标 6 到目标 8 的要求，客户也不会对他们提出这种要求。但第一流的咨询公司正朝着这些目标努力，这对于开展有效的咨询活动是极其重要的。

管理咨询顾问的专业活动包括：企业合并，适应性测试，自动化，预算，职工指导，数据处理和计算机，竞争计划和管理，成本和价格，贷款和收款，人员选择和培训，设备和运输租赁，财产计划，经济报酬，招聘经理，培养经理，进出口业务，财务管理，国外特许，筹措资金，与政府关系，人际关系，劳资关系，保险与投资建议，市场营销，引进新产品，新的冒险事业，办公室设计，办公室管理，民意测验，养老金计划，工厂设计，工厂保卫，污染控制，产品设计，生产管理，利润分成，公共关系，质量管理，档案管理，研究和开发，销售预测，销售管理，销售政策，销售培训，销售人员招聘，发展小企业，财务管理，税收，工资管理，库存管理等等。

〔例 1〕英国管理咨询协会的业务范围：

该协会是由英国各管理咨询公司组成的协会，成立于一九五六年。

该协会会员公司的服务范围，涉及到以下七个领域：

①组织发展与制定政策

发展研究，包括经济和工业；

长远规划，今后的政策和目标；

管理结构，包括公司和下属部门结构的协调，管理职责的具体划分；

管理咨询和管理发展程序；

财务计划；

产品和服务的合理化；

资金的分配，筹集与使用；

贸易与业务的评价。

②市场、销售与分配

经济与市场的研究，业务的预测；

产品规划与发展；

价格与利润；

销售组织与控制；

销售的改进；

销售员的培训；

分配，组织零售与批发；

仓库选址与设计；

车辆的调度。

③生产管理

生产部门的设置；

工厂设备的选择；

原料的处理；

产品设计和价值分析；

办公的程序与控制；

生产力鼓励方案；

工作的简化与测定；

劳力费用的控制；

生产控制和组合工艺；

质量控制；

废料控制；

计划维修与预防维修；

项目管理。

④财务与行政

财务控制，包括费用管理和预算控制系统，利润计划和资金与收益的预算；

财务管理和财务模型；

投资评估；

成本计算和预算技术；

组织与方法，包括文书程序研究，办公室设备的评估与选择。

⑤人事管理与人员选拔

人事政策与人事组织；

人员力量的规划；
行政方面的发展与选择；
行政方面的补偿程序；
人员和工资级别以及生产力协议；
工作评估和工作描述；
工业和人的关系以及内部通讯联络；
工作程序与工作结构；
对培训需求的分析，管理人员和操作人员的培训课程，其中包括程序设计的学 习 和 使 用，

人事广告。

⑥经济与环境研究

城市和地区开发规划；
国际经济研究；
经济发展分析；
土地使用和运输规划；
私人工业重新组合与开发的研究；
成本利润的研究和社会分析；
环境研究，包括促进生活方式质量的提高，在物理学、经济学、生态学和社会学等方面的研究。

⑦情报管理系统

情报需求的研究；
全部管理功能的报告和控制系統；
计算机可行性研究，包括计算机硬件评估系统分析，设计与安装，包括软件供应和程序服务；
计算机和数据库的管理与维修；
文字处理和办公室自动化；
控制处理系统；
操作研究。

〔例2〕澳大利亚企业管理咨询服务的范围：

①经营战略咨询服务：组织发展；人力计划；战略计划；工厂和仓库计划；市场研究。

②现场管理咨询服务：管理信息系统；改进办公室工作；计算机服务；成本和财务系统；生产管理；物料搬运研究和仓库管理研究；项目管理；选择管理人员；培训管理人员。

所谓“管理信息系统”，就是应工厂管理人员的要求，提供工厂的生产、材料消耗、库存、成本等数据的系统。咨询人员帮助企业设计表格、台账。推荐使用方法等等。“项目管理”就是制定某项计划，如建立一个工厂，要用多长时间，由什么人来建，厂址的选择，设备的来源等等。从计划到投产，对每一步骤的计划、预算，日程安排等，制定一个全面计划。同时，还要提出一个监督系统，对整个过程进行控制。“选择管理人员”就是公司帮助客户先搞一个招聘人员的广告。然后，客户把应聘人员的申请、个人介绍的情况交给公司，由公司顾问与应聘者谈话，经调查了解之后，向客户推荐合适的人选。这样企业就可以专心进行自己的管

理工作，不用在选择人员方面耗费时间。

三、工程咨询

这一类咨询服务范围很广，大至各类规划、新的矿区、港口等建设，小至一个工厂的建设或改造等。在工程决策过程中，通过咨询公司的机会研究、初步可行性和详细可行性研究，使项目涉及的各类问题，一步一步获得解决，到决策阶段问题的范围已很小，经论证或评价后，目标即明朗化，便于投资者决策。在实施过程中，牵涉的人力、物力先是逐步扩大，到施工后期又逐步缩小。

我国开展的一些工程项目的咨询，如与美国合资的露天煤矿的咨询，是由设计院负责的。这一类工程咨询工作在我们国家进行了很多，包括工程项目的机会研究和可行性研究，投资前期的分析，设计、施工期间的论证，投资后期及竣工以后的人员培训等。

目前国外咨询公司中各种类型的工程公司占有不小的比例。工程咨询公司一般都设有设计部门、研究部门、采购部门，编制较大、人员较多。印度50家技术咨询和工程咨询公司总人数达4743人，平均每个公司95人。

四、技术咨询

技术咨询以产品的技术服务为主。如改进产品设计，改进生产工艺，提高劳动生产率，解决三废治理，化验测试，专题试验方面的问题，还有技术改进咨询。要引进先进技术往往也利用咨询公司，它可以在世界各国生产的同类型产品中挑选出先进、经济、适用的技术推荐引进，并可协助谈判。

近年来，国外技术咨询中发展一项“技术突破”业务，即对某些不易获得的技术，通过咨询公司从各种渠道收集资料和数据，与有关专家共同研究，在短期内将所需的技术攻关突破。

我国科协系统开展技术咨询，大体包括以下一些内容：

- ①为有关部门、厂矿企业提供技术情报，进行技术经济预测。
- ②送技术上门，开展现场服务，组织科技人员开展技术“门诊”、“转诊”、“会诊”活动。
- ③为企业推广新技术、新工艺，协助各部门、地区和单位举办各种类型的专业短训班、科技进修班等，为厂矿企业培养专业人才。
- ④为组织新产品、新设备、新材料的设计和研制，提供咨询或专项承包。
- ⑤为中小企业单位解决生产中的技术难题，提供咨询服务。
- ⑥为开发和节约能源，围绕企业新产品的开发和老产品的更新换代提供技术咨询。
- ⑦为中小企业与大专院校、研究单位进行合作科研或技术有偿转让牵线搭桥。
- ⑧协助科技管理部门对科技成果进行评价、鉴定，组织技术转移、转让，为科技成果的推广应用提供咨询。
- ⑨为银行发放建设项目贷款进行可行性研究。
- ⑩为引进国外技术和设备提供技术咨询。

对于中小企业技术咨询内容范围还可以进一步扩大。比如积极采用国际标准，引进并推广应用新技术与新成果，大力开发工业新产品，参与规划和进行老企业的技术改造，改进生产工艺，以提高产品质量和工程质量，提高节能的工艺水平并推广使用等等，在参与国家重点技术攻关任务中开展咨询服务，也能发挥咨询机构独树一帜的作用。

五、专业咨询

这类咨询服务，涉及面较窄，专业性较强。如会计咨询。专为客户审查企业的年度报表，

清查资产。有的专为举办各种展览会、讨论会进行代办服务；也有为防火安全、煤气安装、住宅选购、旅游指导等进行专题性咨询服务；也有为各级人民法院诉讼案件提供咨询等。

咨询机构常常还承担培训咨询的任务。咨询专家协助建立培训中心，制订培训管理干部和技术人员的培训计划，并对长远培训计划提出咨询建议。

以上五种类型的咨询业务，它们之间不是互相隔离的，而是有着范围与层次上的联系，如图 1—8 所示。

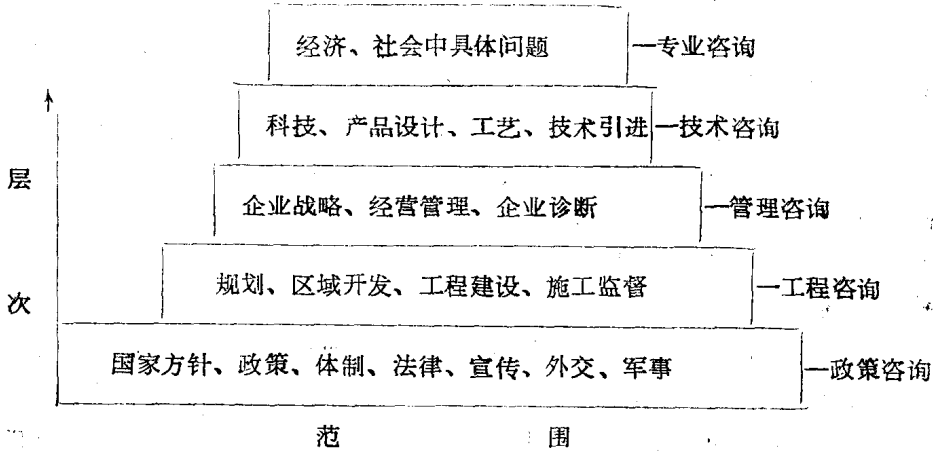


图 1—8

根据社会需求的变化，咨询业不断改变着传统的服务内容和经营方式。如美国布什司一九七四年制定了“五年战略规划”，经营方向由原来在国内为企业和政府提供管理咨询及时转向国际范围的综合战略咨询。六十年代布什司主要是帮助企业建立新的管理结构，使企业能更好地进行多种经营。七十年代以新的战略规划咨询作为目标，开发了能源、交通、城市、环境、信息处理等新兴的综合性领域的咨询。由于咨询内容的及时转变，自己培养和聘请了大批有关的专家，使得布什司经济收入增加了一倍，达 1 亿美元。七十年代美国经济萧条，不少企业破产，A.T.柯尼公司转向开拓破产咨询，收入 300 万美元，现已成为最有权威的破产咨询公司之一。还有，长期从事赔偿咨询的“海——联合公司”，看到了保障退休后的人员生活与健康会成为新的咨询市场，便开拓了保健咨询、养老金咨询以及抚恤咨询等咨询内容，得到了新的发展机会。

当前，我国有以下几个值得注意和开发的咨询服务领域：

1、发展战略咨询

咨询公司的业务内容，从技术咨询、管理咨询发展到战略咨询，而且受到各国政府及企业界的广泛重视，成为近一、二十年日益发展的咨询业务领域。日本大型综合咨询研究机构，主要从事与制定政策有关的战略咨询服务，较少从事具体技术开发工作。中小型咨询研究机构咨询业务的主要内容是，政府和地方部门委托的有关开发计划、工业计划、环境计划、城市计划、交通计划等方面的调查研究和系统工程设计方案的制定。日本咨询研究机构的业务领域中，第一位是国土开发利用，占 22%；第二位是产业、企业经营，占 11.2%，第三位是交通，占 10.7%；以下依次为环境、经济、国民生活、政治、行政，共占 3.8%；福利、医疗、教育占 4.5%；文化艺术占 0.7%。美国综合咨询研究机构的工作内容，除上述几个方面外，还包括全球性、国际性的战略研究。诸如世界能源、粮食、人口、健康等