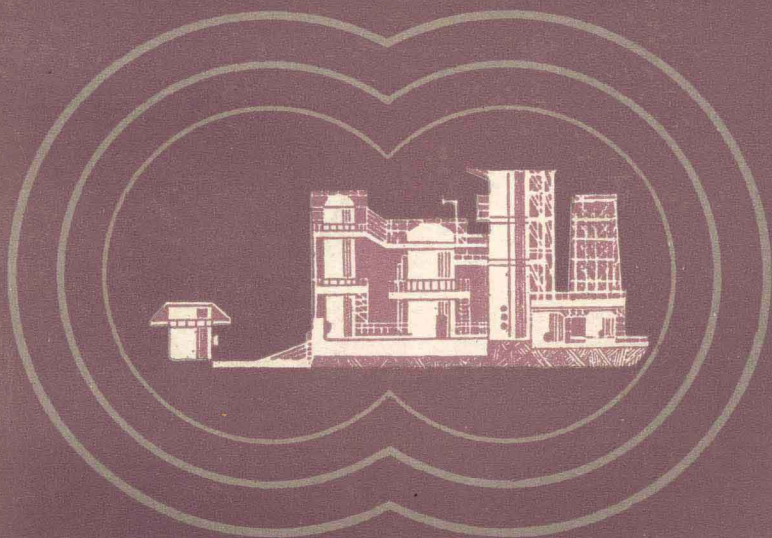


〔培训教材〕

企业管理咨询

上海市企业管理咨询咨询公司编著



上海市企业管理协会

〔培训教材〕

企 业 管 理 咨 询

上海市企业管理咨询公司编著

上海市企业管理协会

前 言

咨询是近代才兴起的一个独立的智力服务行业，并且随着各国现代化进程的推移，正在蓬勃发展。目前，以专门技术和知识，帮助用户解决各种问题的咨询机构，被称为“头脑企业”、“智囊团”，已成为社会经济活动中不可缺少的组成部分。

为企业提供管理咨询服务，在我国是近几年来，随着企业转轨变型、全面整顿、改革经济管理体制和推行现代化管理等需要而逐步开展起来的。我国现有五十万个企业，是社会主义“四化”建设的主要经济基础。广大企业面临着提高产品质量、改善经营管理、提高经济效益的紧迫任务，很需要借助于专门的管理咨询机构，组织一批掌握科学管理和现代化管理知识，并富有有一定实践经验的咨询人员，为企业开展咨询服务活动，提供经验、技术和知识。

为适应这种形势的需要，上海市企业管理协会，在中国企业管理协会的帮助和指导下，从一九八二年开始，筹建了咨询服务组、服务室，到一九八四年成立了企业管理咨询公司，已直接和间接地为市内外机械、纺织、汽车、锅炉、轻工、仪表、建筑、服装、鞋帽、塑料、橡胶、石油化工、外贸仓储等行业的一百多个企业开展咨询服务活动，帮助企业取得了一定的效益，积累了一定经验。

为进一步深入开展咨询和培训工作，公司组织了一批具有一定理论水平和咨询实践经验的咨询专家，先后编写了七十万字的讲义，在培训咨询人员和服务实践中不断加以摸

索、修改和完善，经过一段时间的努力，完成了“企业管理咨询”一书的编写任务。在编写过程中，遵循了“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的原则，参考了国内外有关的咨询书刊，力求取其精华、补已不足。

编写本书的目的是为了积极探索既适合我国国情，又具有上海特色的多种企业管理咨询模式；总结、推广和交流企业管理咨询的理论、方法和程序；满足扩大培训咨询人员，进一步提高咨询人员素质和帮助广大经济管理干部在企业内开展自我咨询活动的需要。本书还可作为高等院校师生、行政机关干部和企业管理专业人员进行教学和自学参考。

本书从编写讲义到试用、删改、编审、发稿、出版经历了较长时间，整个编写工作都是在咨询公司的组织和领导下进行的。为了完成编写任务，许多同志付出了辛勤的劳动，在此一并表示感谢。

参加本书编写工作的人员(按姓氏笔划排列)有：王昭、王仁培、仇耀祖、叶祖谦、田云璋、刘林祥、孙家和、孙栋臣、李更春、李善赓、李万民、陈洪元、陈水坤、陈汉兴、陈卓堂、陈铭发、岑济鸣、吴兴谷、何毓麒、袁富恩、孟凯华、张慧君、顾俊超、钟中华、姜蒙允、张白华、郭衍岑、高时醞、梁保方、黄志毅、谈孟贤、管会才、戴金德。

负责编审工作的主要人员有：叶祖谦、田云璋、岑济鸣。

本书最后由市企协付秘书长曹福康同志审定。

由于水平所限，书中内容不尽完善，错误和缺点之处请读者给予帮助指正。

编 者

一九八五年十一月

目 录

第 一 章 管理咨询概论

第 一 节	管理咨询概述	(1)
一、	管理咨询的含义	(1)
二、	咨询与诊断	(2)
三、	管理咨询的起源、发展和作用	(3)
四、	管理咨询的分类和组织机构	(13)
第 二 节	管理咨询的特点、原则和要求	(16)
一、	管理咨询的特点和原则	(16)
二、	开展管理咨询的基本条件和要求	(19)
第 三 节	管理咨询的工作方法	(21)
一、	问题查定的基本方法	(23)
二、	问题原因分析的基本方法	(26)
三、	问题改善的基本方法	(28)
第 四 节	管理咨询的组织程序和工作步骤	(32)
一、	咨询准备阶段	(32)
二、	进厂调查阶段	(45)
三、	实施指导阶段	(66)

第 二 章 组织机构咨询

第 一 节	组织机构咨询概述	(68)
一、	组织机构咨询的含义	(68)

二、	组织机构科学性的调查	(69)
第 二 节	组织机构设置的原则	(74)
一、	统一领导, 分级管理, 集权与分权相结合的原则	(74)
二、	职能机构分工合作的原则	(75)
三、	服从生产经营需要的原则	(75)
四、	机构精简、高效率的原则	(76)
第 三 节	组织机构适应性的咨询	(76)
一、	机构设计中的市场观念	(77)
二、	机构设计中的创新观念	(78)
三、	机构设计中的综合观念	(79)
第 四 节	组织机构发展性的咨询	(81)
一、	组织机构的“矩阵化”	(81)
二、	组织机构的“水平化”	(83)
三、	组织机构的“信息化”	(85)

第 三 章 经营管理咨询

第 一 节	经营管理咨询概述	(87)
一、	经营管理咨询的含义	(87)
二、	经营管理咨询的内容	(87)
第 二 节	经营咨询	(89)
一、	经营思想	(89)
二、	经营目标	(91)
三、	经营方针	(92)
第 三 节	市场营销咨询	(93)
一、	市场营销咨询的内容和要求	(93)

二、企业市场营销素质的评价	(94)
三、产品开发方针	(96)
四、市场策略	(100)
五、推销方法与广告	(102)
第 四 节 市场预测咨询	(103)
一、市场预测咨询的组织方法	(104)
二、市场预测咨询的常用方法	(106)
三、市场预测咨询中注意事项	(125)
第 五 节 经营决策咨询	(126)
一、经营决策程序	(126)
二、经营决策的常用方法	(127)
三、经营决策咨询中的注意事项	(135)

第 四 章 计划管理咨询

第 一 节 计划管理咨询的含义和内容	(137)
第 二 节 计划编制的咨询	(137)
一、企业中长期发展规划	(137)
二、年度生产经营计划	(144)
第 三 节 计划平衡的咨询	(148)
一、主要技术经济指标的平衡	(148)
二、销产供、人物财的平衡	(154)
第 四 节 计划执行和控制的咨询	(157)
一、计划的执行	(157)
二、计划的控制	(160)

第五章 生产管理咨询

第一节 生产管理咨询概述	(166)
一、生产管理咨询的含义和内容	(166)
二、生产管理咨询的主要方法	(167)
第二节 生产现场管理咨询	(172)
一、生产过程的空间组织	(172)
二、生产过程的时间组织	(185)
三、生产过程时空组织的综合分析	(189)
第三节 生产计划咨询	(203)
一、生产计划的指标分析	(204)
二、生产准备与综合平衡	(207)
三、生产能力分析	(213)
四、基础管理工作	(222)
第四节 生产作业计划咨询	(228)
一、作业计划的指标评价	(229)
二、期量标准	(233)
三、车间内部任务分配	(244)
四、生产前准备工作	(246)
五、在制品管理	(247)
六、生产调度工作	(251)

第六章 质量管理咨询

第一节 质量管理咨询概述	(256)
一、质量管理咨询的含义	(256)
二、质量管理咨询综合调查	(257)

第 二 节	产品质量管理咨询	(265)
一、	产品质量统计指标的评价	(266)
二、	工序质量的调查分析	(270)
三、	质量管理基础工作的咨询	(276)
第 三 节	质量保证体系咨询	(287)
一、	质量保证体系的调查	(287)
二、	生产过程质量保证体系咨询	(291)
三、	检验保证体系咨询	(292)

第一章 管理咨询概论

当前，我国工业企业面临着一场严峻的挑战，存在着一个如何提高企业素质的新任务。为把各项工作切实地转到以提高经济效益为中心的轨道上来，企业应尽快由单纯生产型转变为生产经营型。这不仅关系到企业的生存问题，而且是影响现代化建设目标能否实现的大问题。开展咨询服务活动的实践告诉我们：企业管理咨询是帮助企业转轨变型，提高经营管理素质，提高经济效益和加快完成企业整顿任务的有效途径和方法，也是城市经济体制改革搞活企业的一项有效措施。

第一节 管理咨询概述

一、 管理咨询的含义

管理咨询是一项针对企业现状，运用各种科学方法进行调查分析，然后作出切实评价，提供具体有效改善方案，提高经营管理水平和经济效益的服务活动。

管理咨询的工作目的，是帮助企业改善管理，挖掘潜力，提高经济效益。它的性质，是一项受企业自愿委托的服务性活动。其内容是企业经营管理范围内的各种管理活动，包括：经营决策、产品开发、市场调查、市场预测、组织结构、计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、财务管理、劳动管理、物资管理、经济责任制、信息管理等内容。它可以是单项咨询也可以是综合咨询。咨询的基本方法，是

系统地运用多种学科的技术和方法，作为咨询调查和问题分析的基本技法，涉及有：企业经营管理学、数理统计学、运筹学、统筹学、情报学、行为科学、系统工程、价值工程、工业工程……等学科。在咨询的步骤上，要求咨询人员深入企业现场，采用查阅资料、找人面谈、召开座谈会、现场观察、实际测定等从收集的各种资料 and 情况中，运用资料分析、工程分析、价值分析、A B C分析、利量分析、数理分析等各种科学的方法，对企业在经营管理中存在的问题进行定性和定量分析，寻找原因，并针对企业的实际情况，提出切实可行的改善意见和方案。根据企业的需要，咨询人员可以进一步帮助和指导企业制订或实施改善方案。

因此企业管理咨询是一项注重实际调查，讲求经济效益的服务工作；是一门综合性应用各种学科的科学管理技术；它为有效地进行咨询服务已建立了科学的咨询程序和工作模式，逐步形成了一门新兴的“知识”产业。

二、咨询与诊断

为企业开展经营管理咨询服务活动，在美国称为企业管理咨询，在日本称为企业诊断。

诊断就是看病。日本的企业诊断就是把企业类比为病人，为企业看病。在诊断过程中，对企业的现状作调查、找问题，就称为企业作检查，寻找病源；用科学方法，分析问题原因，就称为企业查找病因，寻找问题的症结所在；给企业提出改善方案，就称为企业开药方，根据病情对症下药；帮助和指导企业实施改善方案，就称为指导企业正确和适当地用药，使药到病除，以利企业收到预期的效益。由此可知，日本把企业诊断类比为给病人治病十分形象，含义深切。

在日本，咨询与诊断是有区别的。在进行咨询时各种资

料和情况是由受咨询的企业所提供，因此资料来源是间接的，咨询人员只能根据间接资料进行口头咨询，提出改善意见和建议。而诊断时情况不一样，各种资料是由诊断人员亲临企业现场，通过实地调查而收集的，因此是第一手的直接资料，诊断人员必须根据直接资料作出判断，提出改善意见和建议。

在我国，为企业开展经营管理咨询服务活动，有的称为“企业咨询”，有的称为“企业诊断”。咨询（CONSULTING）与诊断（DIAGNOSIS），首先从翻译的中文含义来看，都是指对企业经营管理工作作出评价和建议，是为企业提供管理服务的一种手段；其次从咨询与诊断的方式方法上来看，西方的企业咨询目前已更多地采用日本企业诊断的基本做法，即咨询人员深入企业现场，收集第一手调查资料，为企业评价和建议，帮助和指导企业改善管理。因此咨询与诊断，二者从内容、含义到活动的方式方法上都已基本一致，无多大的区别。所以根据我国的实际情况，意见已逐步统一，把“企业咨询”与“企业诊断”的活动，统称为“企业管理咨询”。

三、 管理咨询的起源、发展和作用

（一）管理咨询事业的起源

管理咨询首先是在美国创立起来的一种服务事业，作为一种社会职业，是从1895年泰勒作“效率”顾问工程师开始的。这种服务事业先后传入西欧和日本，特别是近几十年来在工业化国家发展很快，已形成了一门新兴的服务行业。

二次世界大战后，许多国家由于战时经济受到了很大的破坏，因此战后都急需集中力量恢复和发展生产。军事技术转为民用技术，加速了工业生产的发展；产品数量、品种增多，加剧了市场的竞争，以用户为中心的买方市场就逐渐出

现。因此在生产高度发展、市场竞争十分激烈的环境里，企业为了按用户需要的数量、品种和质量，在正确的时间内生产出成本最低的产品，必须加强企业管理，提高经济效益，因而各种现代的科学管理技术和方法如：运筹学、统筹学、系统工程、价值工程等都应而生，并先后用于生产实际，促使了企业管理的科学化和逐步现代化。由于生产的高度发展、市场竞争的加剧和现代管理技术的产生，企业与社会的关系日益密切，摆在企业面前的任务日益繁重和复杂，而且许多方面的问题涉及到专门的学问和知识，单靠企业自身来解决或决策，存在着很多困难。尤其是在各个国家中占极大多数的中小企业（如西德和日本均占企业总数的95%以上），困难和矛盾更为突出。因此扶植中小企业帮助他们在竞争中生存下去，给他们提供“智力”、“经验”、“方法”、和“技术”，是振兴工业，发展经济的重要问题。而管理咨询，就是在现代经济发展形势下逐步兴起的服务事业，它是社会化大生产发展的必然结果。

（二）管理咨询事业的发展

四十年代，管理咨询服务的领域主要是在生产现场的改善、作业研究、生产技术的合理化建议、会计业务稽核等方面。市场和现代管理技术的发展，促进了咨询事业的相应发展。专业咨询机构、专业咨询人员迅速增多，企业管理咨询服务的领域逐步扩大并开始出现了经营战略、经营决策、组织开发等内容比较广泛的综合咨询。在咨询技术和方法上，不仅应用了作业方法研究、时间观察等传统管理技术，而且广泛应用了新的数量技术、电子计算机技术、行为科学等现代管理技术和手段。近几年来，信息管理发展很快，已开始进入经济管理各个领域，西欧各国信息咨询正在积极开展，在推广新管理技术和加速经济发展方面正起着骨干和桥梁的

作用。

美国，早在十九世纪三十年代就开始有了管理咨询服务组织。到七十年代中期，仅北美就有各种咨询服务的专业公司2500多家，一些大型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。

西德的企业管理咨询，也是战后发展起来的。全国有二~三万咨询人员和不同专业的咨询公司。西德政府多年来坚持为中小企业免费服务，把提供咨询服务作为扶植中小企业发展的一项重要政策。

英国的企业管理咨询，是以英国管理协会为中心开展工作的。英国1949年建立了经营顾问登记制度，1960年全国正式登记的高级经营顾问就有1200人。英国P—E咨询服务公司是一个国际性管理咨询公司，它拥有各种咨询顾问200多人，有广泛的国际业务，曾为许多国家开展过咨询服务，在国内为政府部门、工业、商业公司开展咨询服务。

法国管理咨询事业近十几年发展很快，各种专业公司已有2000多家，咨询人员近三万。大型专业公司如欧罗基普公司（EUREQUIP）、管理研究公司（SEMA）、经济发展研究公司（SEDES），都是国际性咨询服务公司。管理研究公司（SEMA）有专业咨询人员2150人，每年与五十多个国家签订咨询合同，81年营业额高达七亿二千多法郎，声誉很高。在法国，不但专业公司搞咨询，许多高等院校普遍实行了“教学、研究、咨询”三结合的教育方针，既教学又服务。法国全国企业管理教育基金会，是全国性教育机构，每年培训选送各高等院校毕业生充实专业咨询公司，采用国家考试办法对咨询人员进行知识更新，提高了咨询人员业务水平。

日本1948年成立中小企业厅以后，引进了美国的企业咨

询，并发展引成了企业诊断的服务事业。五十年代初期，日本政府相继颁发了《中小企业诊断实施基本纲要》及《中小企业指导法》，因而从法律上对企业诊断给予了保证。据1980年统计，日本全国有诊断人员34711人。日本生产性本部是专门机构之一，从1955年成立以来，到1980年共培养了1292名经营顾问，对改善企业经营管理起了重要的促进作用。

我国的企业管理咨询，是近几年从国外引进的，目前尚处于学习、试点和开创的阶段。中国企业管理协会为帮助各省市开展咨询服务活动，曾举办了多期咨询人员培训班。根据“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的原则，组织了多次全国咨询工作交流会和学术讨论会，为结合我国的实际情况，在国内开创管理咨询工作新局面，起到了推动和促进作用。据初步统计，全国已有26个省、市对几百个企业进行了咨询试点，都不同程度地获得了经济效益。许多省市和地区都先后成立了独立或兼职的管理咨询服务机构。上海市企管协会于八二年四月成立咨询室，八四年十二月成立了企业管理咨询公司。根据上海企业的实际情况，初步摸索了开展企业管理咨询的方式和方法，已取得了一些经验，为深入开展咨询服务打下了基础。

（三）管理咨询的作用

1. 国外开展管理咨询的作用

在国外，经济发达的国家早就利用管理咨询服务来帮助企业提高经营管理水平，促进企业管理现代化，达到振兴工业、发展经济的目的，因此管理咨询被誉为“最廉价的促进经济发展的措施”。经济发达的国家认为，在高度竞争的世界里，企业的生存和发展与有效的管理企业，提高经济效益有着密切的关系。企业领导，由于注意力放在日常工作的处理上，没有足够的时间来分析以往做过的工作；不能着重研究

与企业生存和发展密切相关的，在客观环境中不断变化着的新情况和新问题。而企业咨询可以帮助企业，对存在的问题作专门的研究和分析，使企业可以获得以下好处：

(1) 可以客观地、无偏见地对企业存在的问题进行调查、分析和研究，使企业获得解决问题的方法。

(2) 可以帮助企业领导和管理人员，在短期内提高管理技能和现代化的管理技术，获得有关的专业知识和工作经验。

(3) 可以提高企业管理水平、确立经营思想，加强计划和会计工作；完善和健全控制与信息管理系统。

(4) 可以使新建工程项目在计划、生产和控制系统尽快地进入正常的运转状态，获得预期的经济效益。

(5) 咨询后可以获得如下的经济效益：

①提高利润率

②加速资本回收

③提高工作效益

④调动企业雇员的工作积极性

因此西方企业家认为，咨询可以被看作为一种资源，象材料、厂房和机器一样，是一种可以增加利益的资源。

2. 国内开展管理咨询的作用

(1) 管理咨询是帮助企业掘挖潜力，提高经济效益的一条有效途径。

目前我国，工业企业经济效益不高的原因，除了城市经济体制、产业结构不合理外，更重要的原因是企业内部职工人员素质、技术素质和经营管理素质比较差。企业的经营管理素质，它涉及到企业管理工作中的各个方面，包括经营、计划、劳动、生产、财务、物资、技术、质量及组织体制、经济责任制等。对一个企业来说，要最大限度地提高经济效益，一方面就必须使生产力的三要素：劳动力，劳动手

段和劳动对象，在一定的条件下得到最有效的组织，最合理的安排，最充分的利用，使它们最有效的结合，从而最优地发挥三者在生产过程中的作用，形成最大的生产能力，以最低的成本生产出价廉物美产品；另一方面就要在市场调查、市场预测的基础上，使产品最大限度地适应和满足用户的需要，获得最大的市场占有率，以最低的价格，销售大量的产品，获得最大的利润。目前，在许多工业企业，特别是占98%以上的中小企业，由于经营管理水平低，管理基础薄弱，因此企业中的人、财、物不能有效地组织，合理地安排和充分地利用，因而造成产品成本高、利润低，“遍地是黄金”的浪费现象十分严重，有的甚至亏损很大。

近几年来在整顿企业加强管理方面，做了许多工作，但要提高企业经济效益，当务之急就是要采取各种措施，来帮助企业尽快提高经营管理水平，挖掘企业现有潜力。开展企业管理咨询活动，具有针对性强，时间短、化费少、收效大，见效快的特点，是帮助企业，特别是帮助中小企业，挖掘潜力，提高经济效益的一种十分有效的途径。

上海企管协会直接为30多个企业进行了咨询服务，其中中小企业占85%，实施改善意见已见效的占81.8%，经济效益十分显著的占63.6%。几个企业咨询前后经济效益提高的情况，见图表1—1，1—2，1—3，1—4所示。

图表1—1

××汽车厂咨询效益比较表

项 目	咨询前某年1~7月	咨询后次年1~7月	相 比
重型汽车产量	103辆	260辆	+ 15.2%
销 售 数 量	144辆	251辆	+ 74.0%
利 润	169万元	591万元	+ 250.0%