

纺织工业企业管理咨询讲义

(试用本)

中国纺织工业企业管理协会

前 言

企业管理咨询是一门新兴的管理科学，也是一种服务性工作，在我国还处于开创阶段。近几年来，在中国企协和有关省、市主管部门的领导和组织下，全国已有三十余个纺织企业积极地开展了咨询活动。不仅改善了企业经营管理，提高了经济效益，而且有力地配合了当前的企业整顿工作，取得了一定的成效和经验。

为了及时地交流情况，总结经验，培训骨干人材，更好地研究和开展咨询活动，纺织工业部生产司和中国纺织工业企业管理协会，于八三年三月在北京召开了部分省、市纺织企业管理咨询工作座谈会。会后组织有关力量，根据国外咨询技法，结合我国国情和纺织行业特点，参考了国内出版的有关企业管理咨询资料，汲取了纺织工业传统管理的优点和现代化管理方法中的有关技法，以及纺织企业管理咨询的部分案例，编写了这本《纺织工业企业管理咨询讲义》(试用本)。并于同年五月至六月在河南郑州举办的纺织企业管理咨询第一期研究班进行试讲，同时组织学员对讲义内容和技法进行了研究和修改补充。尽管如此，但由于咨询工作尚属初创，要总结出适合我国纺织工业比较成熟的理论和技法，还需要在实践中不断地探索。同时由于编写时间较短，编者水平有限，难免有不少错误和不足之处。因此，作为试用本。希望各地区读者多加批评指正，以便在适当的时候，再次修改后作为正式本。

本讲义承吴秉本、吕振远、吴明荣、周兆海、袁仲良、徐宏凯、金文琪、秦永标、金廷政、王伯元、罗培光、唐麟松等同志参加编写，由江苏省纺织企协和常州市纺织企协负责出版。在编写过程中还得到了江苏、上海、北京、河南、常州、大连等省、市、地区纺织工业厅（局）、企协和纺织企业管理咨询第一期研究班全体学员的大力支持，在此一并表示感谢。

中国纺织工业企业管理协会

一九八三年六月

目 录

第一章 概论

第一节 纺织企业管理咨询概述·····	(1)
第二节 纺织企业管理咨询的基本原理和依据·····	(3)
第三节 纺织企业管理咨询的原则、分类和组织形式·····	(4)
第四节 纺织企业管理咨询的方法步骤和基本程序·····	(5)
第五节 纺织企业管理咨询人员的素质要求和工作守则·····	(15)

第二章 纺织企业管理基础工作咨询

第一节 概述·····	(18)
第二节 管理基础工作咨询主要内容·····	(18)
第三节 管理基础工作咨询要点·····	(22)
第四节 管理基础工作咨询改善措施的着眼点·····	(23)

第三章 生产管理咨询

第一节 概述·····	(25)
第二节 现场管理咨询·····	(28)
第三节 生产计划管理咨询·····	(87)
第四节 质量管理咨询·····	(143)
第五节 设备管理咨询·····	(188)
第六节 物资管理咨询·····	(192)
第七节 安全生产管理与文明生产管理咨询·····	(202)

第四章 财务管理咨询

第一节 财务管理咨询的内容及程序·····	(208)
第二节 成本管理咨询·····	(210)
第三节 资金管理咨询·····	(220)
第四节 利润管理咨询·····	(228)
第五节 会计报表分析·····	(233)
第六节 成本、营业额、利润的分析·····	(242)
第七节 经营状况分析·····	(253)

第五章 纺织企业市场营销管理咨询

第一节 纺织企业市场营销管理概述·····	(262)
-----------------------	---------

第三节	营销管理的基础理论	(264)
第三节	纺织产品市场调查技法	(274)
第四节	纺织产品市场的预测技法	(282)
第五节	经营方针决策	(302)
第六节	纺织企业营销管理咨询	(305)

第六章 人事管理和组织机构咨询

第一节	人事管理和组织机构咨询的指导思想和主要依据	(309)
第二节	人事管理和组织机构咨询的基本原则	(310)
第三节	人事管理和组织机构咨询的基本内容	(312)
第四节	人事管理和组织机构咨询常用的几种技法	(325)
第五节	人事管理和组织机构咨询的程序和要点	(327)

第一章 概 论

纺织工业在我国工业系统中是历史较早、管理基础较好的工业系统。特别是解放以后，经过三十多年的建设和改造，得到了迅速发展。据1981年统计：全国已有纺织企业17,100多个，职工总数达438万人，纺织工业部属系统的企业5641个。纱锭1900万锭，棉纱产量317万吨，棉布产量143亿米，总产值达759亿元。现在已经由原来单一的天然纤维加工发展为天然纤维、化学纤维、纺织机械、器材仪表等十个行业的工业系统。我国的纺织行业无论在设备规模或生产规模，都已跃居世界前列，在我国国民经济中占有重要地位。

赵紫阳总理在全国五届人大五次会议上指出：“坚决调整和全面整顿现有企业，努力提高企业的经营管理水平”，是发展国民经济的主要措施之一。纺织企业如何提高企业的经济效益，是摆在各级领导和全体职工面前的艰巨任务。开展企业管理咨询是有助于提高企业管理水平，促进企业从内涵挖掘潜力的一种有效途径。

第一节 纺织企业管理咨询概述

企业管理咨询是咨询事业中的一个分支。是一门新兴的管理科学，是一种服务性的工作。在我国来说，还处于开创阶段。企业管理咨询，即企业诊断。就是由企业管理咨询人员或企业管理专家，根据企业的要求，深入企业的生产现场，进行调查研究和实地观测，运用科学技法分析企业经营管理上存在的问题，提出改善的建议和措施，提供解决的方法和经验，对企业给予帮助和指导，以达到改善和提高经营管理水平的目的。

一、企业管理咨询的由来和发展

企业管理咨询是从日本传入我国的，但它并不产生于日本，而是起源于美国。科学管理的创始人泰罗从1895年开始，作为“效率”顾问工程师独立工作，二十年代出现了以改善现场管理、作业研究、生产技术为主的咨询服务，后来又发展到会计业务的咨询服务。第二次世界大战以后，科学技术得到了迅速发展，特别是运筹学、系统工程等新兴科学技术被应用到管理工程上来，促进了咨询事业的发展，出现了组织开发、经营决策、经营战略等综合性的咨询服务。目前，咨询服务在工业发达的国家开展相当广泛，咨询范围越来越广，咨询工作越来越标准化和程序化。企业管理咨询成为提高企业经济效益，促进企业管理现代化的重要手段。

美国从19世纪30年代就建立了咨询组织，70年代中期，北美就有咨询公司3500多家，70%的企业通过咨询得到帮助。英国企业管理咨询以管理协会为中心开展工作，1960年全国正式登记的经营顾问就有1200人。最大咨询公司之一，P—E咨询公司已有20多年历史，咨询服务范围达一百多个国家和地区。法国管理咨询事业发展较晚。但近十几年来发展很快。它的

特点是高等院校实行“教学、科研、咨询”三结合的教育方针，广泛开展咨询服务。全国专业公司已有一千二百多个，咨询人员达三万余人。西德的管理咨询是战后发展起来的，政府兼搞咨询服务，免费为中小企业进行咨询，把咨询称为“新兴的技术智能专业化行业”和“最廉价的经济措施”。

日本在第二次世界大战期间从美国引进企业管理咨询的方法，比西方国家更侧重于现场管理，1948年日本政府颁布了“诊断立法”，50年代初期实行“中小企业诊断制度”，政府建立了诊断机构，花钱给中小企业诊断，由于政府的扶植，企业诊断发展很快。据1980年统计，日本全国从事企业诊断人员已达34,711人，诊断的范围越来越广，从工厂发展到商店，从商店发展到街道，从单一企业发展到商品产地和经济区的集团性诊断，现已输出到美国和其他国家。

二、我国纺织企业管理咨询的发展概况

企业管理咨询对我国来说并不陌生，在实际工作中开展相当广泛，但只局限于传统的经验和方法，没有很好地系统化和程序化。

1980年以来，中国企业管理协会开始重视企业管理咨询工作，建立了企业咨询部，同国外一些企业管理咨询部门进行合作，系统地考察和引进了国外管理咨询的科学方法。采取多种形式培训我国自己的企业管理咨询人才，运用国外经验进行企业管理咨询的尝试。目前，全国已有十五个省市开展企业管理咨询活动，咨询的企业达150多个。1983年3月我国第一部企业管理咨询教材问世。经过一阶段的实践，企业管理咨询引起了各级领导和经济管理部门的重视，受到了企业的欢迎。

纺织企业的管理咨询发展也很迅速，大体上可以分为三个阶段：（一）传统咨询阶段。在纺织行业应用相当广泛，特别是1978年以来，纺织工业部和各地纺织工业部门经常进行巡回检查，组织地区、行业、企业之间开展互帮互学活动，请进来，派出去，这是很好的咨询方法和形式。例如：1982年初，上海市纺织局派出由上棉卅一厂、元通印染厂、针织厂、民光被单厂、群众毛巾厂等组成的八十五人帮促队，对安徽省芜湖市纺织厂、印染厂、红光针织厂、锦华被单厂、毛巾厂进行对口帮促。从基础工作做起，前后用了二个半月时间，帮助五个企业维修设备168台；调整工艺、统一操作83项；建立健全各级岗位责任制度50个；上技术管理课114次，参加学习的达七千多人次；培训学上海种子选手235名；组织攻关，落实技术措施三百多条，取得了明显的效果。（二）学习试点阶段。随着国外管理咨询科学方法的引进，引起了纺织行业一些企业的兴趣，不少地区积极组织学习和运用管理咨询的方法，目前，江苏、吉林、山东、湖南、河北、甘肃、安徽、黑龙江、贵州、辽宁等省的30多个企业开展了企业咨询活动，积极研究和探索纺织企业管理咨询的新路子。（三）推广应用阶段。各地在试点的基础上，把企业管理咨询与企业整顿结合起来，把管理咨询作为企业整顿的重要手段之一，取得了一定的经验和成效。1983年3月，纺织工业部在北京召开了企业管理咨询座谈会，交流经验，组织编写纺织企业管理咨询教材，并有计划地为各地纺织企业培训咨询人才，把企业管理咨询列为企业管理工作的重要内容，进一步推动了纺织企业管理咨询事业的发展。

第二节 纺织企业管理咨询的基本原理和依据

一、符合马克思扩大再生产的原理

马克思把扩大再生产分为外延扩大再生产和内含扩大再生产两类,所谓外延扩大再生产是靠扩大生产要素的量来实现的,即增加人力、物力、财力来扩大生产的规模,这种扩大再生产使生产向广度发展,没有生产要素质的变化,是扩大再生产的初级形式。而内含扩大再生产是靠生产要素质的变化,通过改进企业管理,提高管理人员的素质和工人的技术操作水平,实行技术革新,靠改善经营管理来扩大生产规模,使生产向深度发展,是扩大再生产的高级形式,表现为技术的进步和管理水平的提高,企业管理咨询就是从内含来扩大再生产的科学方法。

二、运用了投入产出原理

任何企业都是以盈利为目的的,盈利的多少与企业经营管理效果密切相关,效果好坏主要以投入与产出之比来衡量,即:

$$\text{生产率} = \frac{\text{产出量(产量、质量、服务)}}{\text{投入量(人力、物力、财力)}} \rightarrow \text{经济效果}$$

这个比值越大经营效果越好,经济效益越高。若产出量/投入量=1,企业只能维持简单的再生产;若产出量/投入量<1,企业简单的再生产都不能维持;只有产出量/投入量>1,企业才有扩大再生产的能力。所以,企业必须研究如何把投入量的人力、物力、财力尽多尽快地转换成社会需要的优质产品,如何获得更多地利润,企业管理咨询就是围绕这个转换而工作的。

三、具有企业两重性的原理

任何社会的企业管理都具有两重性。马克思说:“资本家的管理不仅是一种社会劳动过程的性质所产生并属于社会劳动的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能……。”^①马克思的这段话清楚地阐明了企业管理的两重性。这就是说,一方面是共同劳动所引起的职能,为生产力的发展状况所决定,是它的自然属性。另一方面,又为生产关系所制约,反映生产关系的性质,是它的社会属性。企业管理咨询也具有两重性,它的产生也是随着生产力的发展而产生的,是同社会化大生产密切相关的,必须同我国的社会主义制度联系起来,与纺织企业的实际情况结合起来,不能生搬硬套与生吞活剥。

四、适应我国经济发展的方针和纺织企业的现实情况

“千方百计地提高生产、建设、流通各个领域的经济效益,这是一个核心问题。”^②也是我国经济建设的一条重要方针。但从纺织企业的现实状况来看,由于近几年来生产的迅速发展,产品、设备、职工队伍都有新的变化,企业出现了一些新的情况。影响企业的经济效益。这些问题是:

^①《马克思恩格斯全集》第23卷368页

^②赵紫阳:“在第五届全国人民代表大会第四次会议上的讲话”

〈一〉 有的企业经营业务范围有了扩大,随之带来了资金利用、发展规划、产品方向、组织机构的新问题,由于缺乏管理经验和管理知识,对这些问题面临抉择,很需要外界的帮助。

〈二〉 有的企业对自身的问题已经找出,但不具备解决问题的能力 and 条件,如产品销售、品种开发等,也希望得到外界的支持。

〈三〉 有的企业对于解决存在的问题,内部争执不一。特别在调整中,上还是下,分还是合,各执己见,难于做出决策,迫切需要外界的参谋。

〈四〉 有的企业根据自己的条件,积极解决问题,但几遭失败,特别是技术上的问题,难以过关,急需外界提供新的技术。

〈五〉 有的企业生产规模急剧扩大,管理人才缺少,跟不上生产发展的需要,管理不善,效率较差,也迫切需要得到外界力量的帮助。

〈六〉 有的企业由于缺乏市场观念,适应不了市场变化,产品销售困难,造成严重积压,迫切寻求解决问题的途径。

〈七〉 有的企业由于完全转产,设备、技术、产品完全更新,短时期内难以掌握新产品的规律,迫切需要新产品的技术和人才。

〈八〉 有的企业对管理不善的问题不研究、不分析,长期停滞不前,墨守陈规,按老办法管理企业,急待解决。

这些问题如果运用管理咨询的办法帮助企业找出问题,研究措施,制定方案,指导实施,一个企业只要每年抓住一个或几个项目,踏踏实实地予以改善,一定可以获得明显的经济效益。

第三节 纺织企业管理咨询的原则、分类和组织形式

一、企业管理咨询的基本原则

根据纺织企业的基本情况和企业管理咨询的基本精神,在咨询中应遵循下列原则:

〈一〉 企业自愿的原则。咨询前应取得企业的自愿,才可以派出咨询组。在目前,企业对管理咨询的方法还不大了解的情况下,也应当说服,不能勉强。

〈二〉 以内含涵为主的原则。管理咨询的重点是帮助企业找出管理上的问题,在不增加人、财、物的前提下,实现增产增收。

〈三〉 深入生产现场的原则,一个数据,一个情况,一条建议,都要深入生产现场实地调查、观察、测试,从实际出发。

〈四〉 时间短而见效快的原则。咨询的时间不宜过长。根据不同企业的情况。以一周到三周为宜。

〈五〉 依靠企业职工的原则。全心全意地依靠企业职工,应成为纺织企业管理咨询的指导思想之一。咨询人员应站在企业的立场上工作。

〈六〉 与培训相结合的原则。在咨询中要把为企业培训管理人员,普及企业管理咨询知识作为一个主要任务。以推动企业的现代化管理。

日本在企业诊断中,主要遵循“三个主义”,即现场主义、成果主义、重点主义。在现场调

查的基础上选择短时期可以见效的课题,抓住关键全力以赴加以解决,使咨询能够获得较好的效果。

二、企业管理咨询的分类

企业管理咨询分类很多,各个国家也有所不同,日本企业诊断的分类也比较复杂,根据我国和纺织企业管理咨询的情况,可以分为下列四类:

〈一〉 从咨询的内容分,可分为:

综合咨询:对企业的基本方针、产销衔接、机构设置、发展目标进行全面调查分析。

专题咨询:对企业的生产管理、质量管理、人事管理、财务管理、物资管理、市场销售等,根据需要进行专题调查分析。

〈二〉 按咨询的服务方式分,可分为:

内部咨询:由企业自己组织管理人员、技术人员进行自我咨询。

外部咨询:由企业聘请咨询机构、主管机关、高等院校专家进行咨询。

〈三〉 按咨询的范围分,可分为:

企业咨询:指对一个工厂、商店、矿山等一个单位的咨询。

行业咨询:对一个行业或经济区、公司等进行咨询。

〈四〉 按咨询的时间分,可分为:

长期咨询:一年或几年,一般由咨询人员被企业长期聘用。

中期咨询:一般三个月至半年。

短期咨询:一日、一周、二周、一个月。

三、企业管理咨询的组织形式

目前,纺织企业开展管理咨询还刚刚开始,咨询的专业队伍还未形成,多数地区采取在职人员兼职的办法,并吸收了一些有经验的退居二线的管理干部、工程技术人员和熟练工人参加。在组织形式上,有以下三种:一是地区性的企业管理协会建立的咨询组织,带有群众性;二是企业主管机关组织的松散咨询组织,带有灵活性;三是以企业管理或企业整顿机构组织的咨询组织,带有专业性。这些组织如能坚持下来,充分发挥在职人员,特别是退职人员的作用,必将推动纺织企业管理咨询的发展。

第四节 纺织企业管理咨询的方法步骤和基本程序

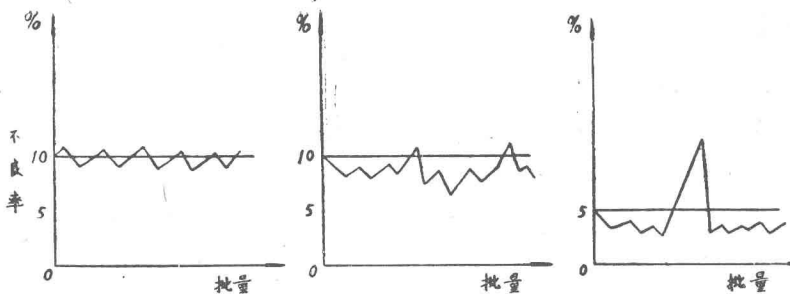
一、企业管理咨询应用的调查方法

(一) 分析过去法(数据):

即对过去的数据进行分析。企业管理咨询用数据说话,要重视数据,并要根据数据,运用数据得出结论,用图表表示,使人一目了然。如某印染厂有三个主要产品,各类产品的不良品率可以用图表示出来。(图1—4—1)

(二) 把握现在法(动态):

对企业现在的基本动态有所掌握。但怎么去把握呢?一看、二问、三调查、四测试。在



A: 涤棉细布不良率高，慢性不良。

B: 涤棉卡其基本可以，但标差很大，不稳定。

C: 棉卡其不良率较低，但有偶发性不良。

图 1—4—1

调查中可以从财务分析入手，因为财务数据综合性地反映了企业经营活动的成果和水平。也可以从生产管理入手，因为生产是企业的主要经营活动，即从生产现场找出经营上的问题。

(三) 对比先进法:

把企业的各项经济技术指标与同行业的先进指标进行对比，找出差距，发现问题。目前，应以国家经委一九八二年四月公布的十六项经济指标进行对比。

(四) 预测未来法:

这对资本主义办企业来讲非常重要。但是我国纺织企业也越来越感到这个问题的重要。俗话说“人无远虑，必有近忧”。就是说一定要随着社会和经济形势的发展预测未来的市场变化。以适应市场的需要。

(五) 确立目标法:

一个企业的好坏，一定要有远大的目标即发展的目标。这个目标要决定企业的经营战略。特别是企业的领导人，一个目标实现后，再确定新的目标。这样才能使企业一步一步地发展下去。没有战略目标的企业，也就失去了生命力。

(六) 民意测验法:

企业管理上的问题和原因很多。有的不能用数据和图表反映出来，如各级管理干部的工作作风和积极性，职工对干部的看法，对工作轻重的看法，对一些制度的看法，职工关心的问题等。可以通过民意测验掌握职工的真实思想，为领导提供认识问题的机会，为领导检讨工作提供参考。

(七) 确立体系法:

这是最困难的、最花精力的工作。通过咨询在企业内部建立保障体系，是企业管理咨询的最终目标。如企业的质量管理体系等。

二、企业管理咨询的步骤

(一) 咨询前的准备工作:

1：企业填写咨询申请书

要求咨询的企业必须履行手续，由企业向咨询机构或主管机关填报申请书，申请书的内容包括以下几个方面：

(1) 咨询机构与主管机关名称，(2) 希望咨询的问题、要求和达到的目的；(3) 申请企业的名称、地址、厂长姓名；(4) 企业职工人数、主要产品产量、产值、利润、年销售量、流动资金、固定资金；(5) 希望何时安排咨询等。(详细表式见附表1—4—1)

2．从企业外部了解企业的情况

主要咨询方面：(1) 访问企业的主管机关，了解对企业的看法、管理与主要产品水平、存在问题；(2) 访问商业部门，对企业产品质量、品种、服务等方面的看法；(3) 访问协作工厂，了解协作项目、另件、品种质量、协作关系等。

3．进厂前的准备工作

① 资料准备：企业概况表、近三年来的各项技术经济指标、主要产品技术性能与说明书、资金平衡表、成本费用明细表、组织机构系统图、工厂布局和设备排列图等。

② 组织准备：根据企业情况选派咨询人员，组织力量，吸收企业主管机关的代表参加。建立咨询组织，对咨询人员进行分工，明确组织系统，接受承担的任务，熟悉工厂情况，准备进厂以后所必要的资料、报表、数据、工具等。

③ 思想准备：企业在咨询人员进厂前要进行宣传教育，介绍企业咨询的有关知识、内容、作用，日程安排，组织情况，为咨询组织提供必要的资料、时间、场所、用具、人员等。

(二) 进厂后的调查研究

进厂后的调查研究，也叫预备咨询，主要是为专题咨询作好准备，从了解企业管理和现场生产管理状况出发，初步掌握咨询的问题，以制定咨询计划。主要内容有：

1．关于企业基本情况的调查。由被咨询企业的领导人向全体咨询人员介绍企业概况，包括简要数字、企业占地面积、组织机构、生产结构、队伍状况、固定资产、流动资金的占用，企业当前的营销状态，当年八项技术经济指标实际完成情况，企业的管理现状和目标管理(包括长远规划的安排打算)等。

2．关于企业生产经营现状调查。包括被咨询企业在同行业中的地位、产品的性能和信誉，技术规程、质量指标、检测手段、原材料来源，产品的销售渠道，各种定额标准，经济核算形式，企业内部的经营管理和生产控制，监督的手段等等。上述内容主要是以企业有关职能科室介绍为主。进行对比分析和综合判断。

3．向企业有关领导者进行询问调查。这种询问调查，要有准备地进行，是综合评价企业经营管理水平的重要环节。调查询问的内容：

- (1) 担任本企业领导职务的时间，主要经历和学历；
- (2) 工作范围、责任权限；
- (3) 今年以来所担当的工作执行情况；
- (4) 在工作中遇到了哪些最难办的问题；
- (5) 对改进这些问题的设想和打算；
- (6) 对这次咨询有什么希望和要求。

4．参观生产现场。咨询人员进行现场参观，要按照工艺流程顺序从原材料投入到成品包装出厂，要认真观察并记录印象中的问题点。如果咨询人员较多时，还可以备用现场参观

记录卡片,将全体人员综合观察的记录进行统计,以得到接近企业的实际情况。咨询人员参观生产现场要用目视观察方法,抓住问题要害,为选定咨询课题寻求依据。

5. 进行职工思想调查。在现场参观的基础上,为了正确选定课题使咨询取得满意效果,可以对大部分职工进行政治思想摸底。职工意识调查要在没有任何干扰的情况下,由职工个人不记名填画,然后进行分类统计。以掌握思想动态。以帮助咨询人员对企业经营管理作出正确的综合的判断。

6. 确定咨询课题。在调查的基础上咨询组要召集课题选定会,邀请企业负责人、主管部门的负责人一起参加。课题选定的数量和解决问题的深度,要视咨询组力量而定。

为了选准课题,咨询组要做好充分的准备,要从三个方面思考问题。

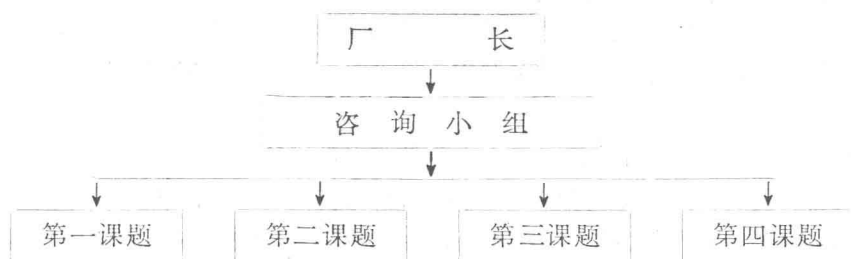
(1) 企业在经营管理上的主要问题是什么?有多少个问题点?

(2) 提出问题的依据是什么?

(3) 对解决问题的效果进行可行性分析。

确立咨询课题要与企业领导人协商,取得一致意见后,按主要课题划分成若干个咨询专题组。制订专题咨询计划,安排咨询日程。

专题咨询系统如下:



(三) 开展专题调查

专题调查是咨询成功的基础,主要内容有:

1. 专题调查分析。是由各课题小组根据专题进行分工,深入现场调查取得具有说服力的数据资料。

(1) 不断完善专题调查所收集到的各种情报资料。常用的方法有因果图法、排列图法、分层法,直至清楚为止。

(2) 与有关人员谈话进行询问调查,访问用户。常用座谈会、民意测验法等收集各方面有关情报资料。

(3) 现场观测。用目视管理法、瞬时观测法。了解掌握企业原始记录、计量、计数等数据资料是否齐全、准确。必要时咨询人员要跟班测试。亲自观察,取得第一手资料。

(4) 把调查来的各种数据资料进行分类、整理,用数理统计的方法,进行设备运转率分析、流程分析、价值分析、损益分析,从中找出影响产量、质量、成本、生产计划完成等方面的问题。与先进企业的差距,分析原因,找出问题点。

2. 全面调查、综合分析。主要是对企业生产经营管理进行全面调查,主要有五项内容:

(1) 空间的配置状况如何?要调查分析企业生产经营的布局现状,各车间之间、生产线之间、工序之间的布局是否合理紧凑,判断能否减少多余的工序,经过合理调整缩短生产线。

常采用的方法有流程分析, 工序间在制品流量分析等。

(2) 时间的衔接状况如何。就是调查分析各生产工序之间衔接上是否紧凑, 以判断能否进一步缩短生产周期。常应用工序分析、日程分析。

(3) 设备状况如何? 主要了解设备完好情况、维修保养情况, 能否进行周期性维修保养, 可以运用瞬间观测法。

(4) 企业生产经营状况如何? 主要是对企业的经销现状的调查分析。如企业生产类型的分析、劳动生产率分析、产品质量状况分析、产品交货期保证程度的分析、企业八项经济指标分析、产品销售适应性分析、企业的安全性收益性分析等。然后对所发现的问题进行综合判断, 提出改善意见。

(5) 企业经营管理水平如何? 主要从下面四个方面去考虑问题:

① 从生产计划的协调现状看是否均衡合理?

② 从质量管理的现状看, 质量标准、质量保证体系和管理制度是否完善?

③ 从外协管理的角度看, 外加工数量、质量、加工方式、控制手段、交货期能否满足本企业的要求?

④ 从管理人员的素质看, 是否胜任本职工作?

3、整理问题, 设置改善方案。

在调查的基础上, 对大量的第一性资料进行分析整理, 从资料中区别哪些是偶然性的, 哪些是经常性的, 区别少数重要项目和多数次要项目, 改善重点应放在经常性和少数重要问题上, 最后提出急待解决和可能解决的问题。

改善方案的设想要集思广益, 提倡广议法, 对设想方案不订范围, 不划框框, 严禁任何批判, 对提出的问题要多问几个为什么? 应遵循排除、结合、交换、简化四项原则。即: 排除不必要的工序, 工艺环节、人员、搬运次数等, 以减少损失浪费。避免重复作业, 提倡一技多能, 一机多用, 提高看台率, 提倡多面手。通过调整加工顺序, 调整加工手段来提高工多效率。使操作简单化来提高工作效率。

4、确定改善方案。

确定改善方案, 也叫选择最佳方案, 其步骤如下:

(1) 综合协调: 由咨询组长召集各专题小组汇报会, 对全部改善意见进行综合协调, 确定改善的重点。

(2) 选择最佳方案: 把各个方案进行比较, 选择时间短, 见效快, 企业自身可以解决的方案。

(3) 使方案具体化: 根据需要对最佳方案进行补充调查, 或做一些必要的模拟试验, 使方案合理化, 初步确定需要的时间、物资、投资、方法的改革等, 还可以进行效果的预测。

(4) 与企业进行协商, 听取第一线的工人、技术员、管理干部的意见, 进一步丰富改善方案的内容。

(5) 把改善方案的经济效果用定量数据表示出来, 树立明确的目标。

选择最佳方案的方法。主要的有以下几种:

(1) 要素比较法: 选择改善方案的重点, 比较各要素的优劣, 按要素进行评分的方法。如某企业在布局中, 提出了A、B、C、D四种方案, 用要素比较法进行评定, 其步骤是:

第一, 确定评分标准, 理想为4分, 很好为3分, 好为2分, 一般为1分, 不好为0分。

第二，选择几项改善方案的重点，作为比较方案优劣的要素。

第三，根据改善要点的重要程度，评价各要素在改善方案中的优位系数，审评优位系数时可以用多种方法，一般5—10人集体评价。

第四，根据评价标准对每一种方案的每一个要素，都进行评价。

第五，优位系数乘上评价值，就得出各要素的得分值。

第六，按每个方案合计各要素的得分进行统计，其中得分数最大的为最佳方案。

表 1—4—2 具体评定表如

编号	要 素	优位系数	方 案			
			A	B	C	D
1	运输方便	6	0/0	2/12	2/12	3/18
2	便于管理	7	1/7	4/28	3/21	3/21
3	搬运费低	10	1/10	0/0	2/20	3/30
4	设备变动少	8	1/8	1/8	2/16	3/24
5	扩大能力	6	4/24	1/6	0/0	3/18
6	能充分利用建筑面积	5	1/5	2/10	1/5	1/5
7	通用性提高	9	1/9	3/27	2/18	3/27
	得分合计		63	91	92	143
	评价结果	最好方案 为方案				

(2) 顺序法：这种方法适合于评价三个以上的方案，顺序法是根据每个要素的优劣特点把各个方案评上顺序，1—最好，2—好，3—一般，4—不好，然后统计每个方案所得顺序分数，总分最少则为最佳方案。如：A、B、C、D四个方案，对其投资、人数、生产周期等三个要素进行评价，B方案最好。见表1—4—3

表 1—4—3 顺序评价法

方 案	A	B	C	D
要 素				
投 资	1	2	4	3
人 员	3	1	2	4
生 产 周 期	2	2	1	3
合 计	6	5	7	10
评价结果		最佳方案：B		

(3) 优缺点比较法：此法是常用的较简便的方法,是把各个方案的优点、缺点收集起来,从定性的角度来进行评价,优点多、缺点少的为最佳方案,如表1—4—4

表 1—4—4

特 点 \ 方 案	A	B	C
优 点	多	较多	少
缺 点	少	较少	多

(4) 综合评价法：与要素评价法相似,先规定评价标准。评价的要素分为两类,分别评出两类的评价系数或评价总分,再进行综合评价。

下面是在价值分析中综合评价方案的技术性能和经济效果的例子。

表 1—4—5 评 价 标 准

程度	理想方案	好的方案	一般方案	过得去方案	不好方案
得分	4	3	2	1	0

表 1—4—6 第一类要素评价表(评价技术性能)

序号	技术指标	A方案	B方案	C方案	D方案
1	色牢度	1	3	2	4
2	布面光洁度	2	3	1	4
3	花型设计	3	2	1	4
4	缩水率	2	4	2	4
5	强力损伤	3	3	2	4
得分合计		11	15	8	20

技术评价系数： $X_A = \frac{11}{20} = 0.55$

$X_B = \frac{15}{20} = 0.75$

$X_C = \frac{8}{20} = 0.40$

$X_D = \frac{20}{20} = 1.00$

表 1—4—7

第二类要素评价表(经济效果的评价)

序号	方案	改善后成本	原成本	降低成本	成本评价系数
1	A	250	350	100	$Y_A = 100/350 = 0.29$
2	B	280	350	70	$Y_B = 70/350 = 0.20$
3	C	300	350	50	$Y_C = 50/350 = 0.14$

综合评价系数计算公式: $Z = \sqrt{XY}$

将上两表数代入Z式得:

$$Z_A = \sqrt{X_A Y_A} = 0.40 \quad Z_B = 0.38 \quad Z_C = 0.24$$

结论A方案的综合评价系数最大,是最佳方案。

上法要素可以是技术性能和各种经济指标,也可以是方案的投资额和所获的利润等。

(5) 成本比较法:是常用的方法之一,是以每个方案的投资余额与维持费为要素(估计),选择其最小值为最佳方案。具体比较方法可用顺序法,也可用工程经济计算法。

(6) 当方案决定之后,还应进行潜在能力问题分析,预测方案在实施中可能发生什么问题而影响咨询目标的实现,同时找出发生的原因,研究预防的措施,确实无预防措施,则该方案不可采用,则应准备应变措施。一般在作潜在问题分析时,可按下列顺序提问题:

- ① 会发生什么问题影响咨询的目标实现?
- ② 发生这些问题的原因是什么?
- ③ 有哪些应变措施可以减少对咨询目标的影响?
- ④ 有哪些措施可以消除这些原因?
- ⑤ 需要哪些情报来决定应变措施的实现?

5. 写好咨询报告书。正式咨询结束后,各课题小组按所分担的专题,写出咨询报告。

然后由咨询组长综合编写成咨询报告书。

报告书的内容主要应包括以下几个方面:

- (1) 咨询概要:企业概况、咨询的目标和原则、咨询人员及本次咨询的日程安排。
- (2) 咨询类型和课题范围。主要问题点、改善重点和改善方案建议综述。
- (3) 预测改善方案的实际经济效果,所需费用和时间。实现方案的可行性。