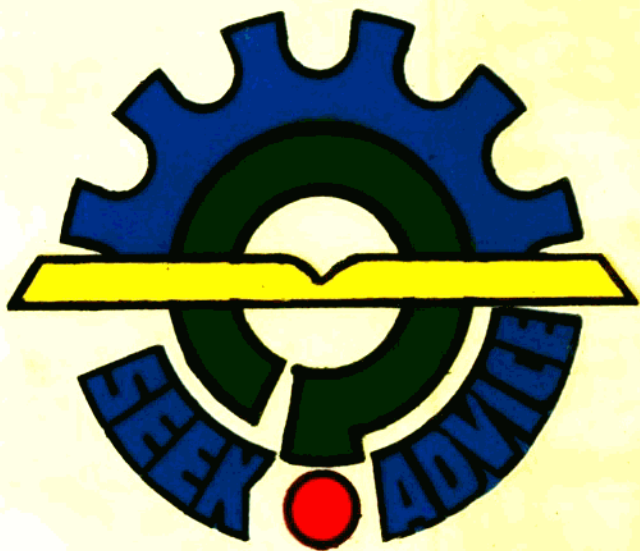


主 编 吴 越

副主编 梁祖晨 曲凤庚



企业 管理咨询学

河南人民出版社

前 言

社会主义市场经济体制的确立，使我国企业欣逢机遇，同时又面临挑战。所有的企业都将在市场法则中接受考验，显现出自身的素质和本色。

企业管理咨询，是推动企业管理革命、完善企业营销实务、健全企业经营机制的良师益友。它通过对企业经营状况的深入考察，对经营形势的科学分析，发现问题，查找根源，“对症下药”，因地制宜、因势利导地提出合理化建议，使经营不善、濒于困境的企业重获生机。管理咨询业，在国外已蔚然形成方兴未艾的第三产业。在我国，亦由于它日益显示出优化管理、提高质量、增进效益的巨大效能，成为在改革中跋涉的千百万企业急切呼唤的需求对象。

以河南财经学院教授、工业经济系主任吴越为主编，副教授系副主任梁祖晨及讲师曲风庚为副主编的《企业管理咨询学》，正是适应这种迫切需要，为指导企业管理咨询实践而撰写的一本专著。该著作在系统总结作者多年理论教学与咨询实践经验的基础上，吸取了国内外大量有关著作的有益成份，从一门独立学科的角度，对企业管理咨询的基本概念、原理和方法，努力做到全面、系统和深入的阐述，使之形成独立学科的严密体系。同时在撰写过程中，又尽力做到文字上的通俗易懂，表述上的深入浅出，做到既有深刻的论述，使读者能够从理论的高度全面把握管理咨询的科学内涵，又有具体方法，使读者在深入这一新的学术领域之后，能够妥善解决管理咨询中的实际问题。这本著作别开生面，是一本具有学术和实用价值的初创学科的专著，也可作为

高等院校和咨询人员培训的教材，可供企业管理人员和工程技术人员学习之用。

本书的作者有：吴越（第一、三、九章及案例一、二、三、五），梁祖晨（第二、七章），曲风庚（第四、五章及案例四），杜智勇（第六、八、十章），王娟（第九章）。

河南省社会科学院副院长、研究员、国家级专家杨承训，河南省财经学院副院长、教授、国家级专家侯恒，对本书提出了论证意见。河南省企业协会副会长、高级经济师何再福，河南省企业协会副秘书长、主任咨询经济师赵芝强，对本书进行了审定并提供了部分案例。杨金华为本书绘制了图例。

由于《企业管理咨询学》在我国尚属初创，诸多问题仍在探索之中，加之作者时间匆促，因此书中缺点和错误在所难免，敬请广大读者斧正。唯望咨询事业在我国兴旺发达，唯望此书有所帮助。

著作者

1993年2月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 企业管理咨询概述	(1)
第二节 企业管理咨询的任务、要求和原则	(13)
第三节 企业管理咨询的基本程序	(17)
第四节 企业管理咨询的工作方法	(29)
第二章 经营管理咨询	(40)
第一节 经营管理咨询概述	(40)
第二节 企业外部环境调查咨询	(44)
第三节 市场预测咨询	(56)
第四节 经营战略咨询	(68)
第五节 市场营销咨询	(88)
第三章 生产管理咨询	(97)
第一节 生产管理咨询概述	(97)
第二节 产品状况咨询	(99)
第三节 生产现场状况咨询	(103)
第四节 生产计划管理咨询	(125)
第五节 生产作业计划管理咨询	(140)
第四章 技术管理咨询	(162)
第一节 技术管理咨询概述	(162)
第二节 技术开发管理咨询	(165)
第三节 产品开发管理咨询	(182)
第四节 生产工艺管理咨询	(203)
第五章 质量管理咨询	(211)

第一节	质量管理咨询概述	(211)
第二节	质量管理咨询综合调查	(224)
第三节	产品质量管理咨询	(234)
第四节	质量管理基础工作咨询	(248)
第五节	质量保证体系咨询	(260)
第六章	组织机构与劳动人事管理咨询	(270)
第一节	组织机构与劳动人事管理咨询概述	(270)
第二节	组织机构体制咨询	(277)
第三节	劳动定额咨询	(287)
第四节	劳动组织咨询	(319)
第五节	工资咨询	(331)
第六节	全员培训咨询	(342)
第七章	设备管理咨询	(353)
第一节	设备管理咨询概述	(353)
第二节	设备购置咨询	(361)
第三节	设备使用咨询	(367)
第四节	设备维修咨询	(370)
第五节	设备更新咨询	(386)
第八章	物资管理咨询	(391)
第一节	物资管理咨询概述	(391)
第二节	物资供应计划咨询	(394)
第三节	物资定额管理咨询	(400)
第四节	库存管理咨询	(412)
第五节	能源管理咨询	(426)
第九章	财务管理咨询	(434)
第一节	财务管理咨询概述	(434)
第二节	经济效益咨询	(436)
第三节	成本管理咨询	(444)

第四节	资金管理咨询	(464)
第五节	经济核算咨询	(477)
第十章	经济责任制咨询	(491)
第一节	经济责任制咨询概述	(491)
第二节	经济责任制现状调查	(494)
第三节	经济责任制的形式和内容	(508)
附录	咨询案例一 运用市场预测开发人棉产品的咨询	(517)
	咨询案例二 运用价格预测制定经营决策的咨询	(523)
	咨询案例三 改善生产管理咨询	(528)
	咨询案例四 改善质量管理咨询	(532)
	咨询案例五 完善经济责任制的咨询	(543)

第一章 总 论

企业管理咨询，在工业发达的国家已成为专业化的特殊行业。在我国国内，也是提高产品质量、降低物质消耗和提高经济效益的有效途径。开展企业管理咨询服务活动，对企业转轨变型，完善企业的内部配套改革，提高经营管理素质，提高企业的经济效益具有重要的意义。

第一节 企业管理咨询概述

一、企业管理咨询的概念

企业管理咨询，是具有丰富管理经验的专家，深入现场调查研究，应用各种科学方法，找出经营管理中存在的主要问题，查明原因，提出切实可行的改善方案，并指导帮助实施，以提高企业经营管理水平和经济效益的服务活动。

这一概念，包括以下四个方面的含义：

1. 企业管理咨询的目的，是帮助企业改善经营管理，挖掘企业潜力，提高企业经营管理水平和经济效益。所以，它与涉及国际的政策咨询、工厂建设改造的工程咨询、改进产品设计引进先进技术的技术咨询、涉及范围狭窄的专业咨询是不同的。

2. 企业管理咨询的研究对象，是企业的整体。它不是研究国际、国家、地方政府、工程项目和具体的生产技术问题，而是研究整个企业的经营管理问题。包括经营决策，产品开发，市场

调查和预测,生产、计划、技术、质量、劳动人事、物资、设备、信息等管理活动。

3. 企业管理咨询的手段,是综合应用各门学科的科学成就。包括部门经济学、企业经营管理学、企业生产管理学、市场营销学、企业财务与分析、管理数学、数理统计学、运筹学、系统工程学、情报学、行为科学与电脑技术等。企业是由各种要素组成的纵横交错复杂的动态系统,在咨询过程中,要针对特定的问题,综合地运用多种学科的科学方法,才能找出企业管理中的客观规律,查明存在的问题,提出可行的方案。

4. 企业管理咨询的性质,是应企业自愿要求提供的一项社会服务活动。企业咨询也和医生看病一样,是应“患者”自愿要求的,它与上级派来的调查、监督、检查是不同的。企业咨询是一项社会服务,它提供的是企业的“病情”、“病因”、“药方”,它是一种看不见、摸不着的知识商品,它给企业带来高素质和高经济效益。

为企业进行经营管理咨询服务,在美国称为企业咨询,在日本称为企业诊断,在我国只是译法不同。但是在日本,咨询和诊断是有区别的。咨询时的资料是由受咨询的企业提供的,咨询人员只能根据企业提供的间接资料进行口头咨询;而诊断时的资料是由诊断者亲临企业现场搜集第一手材料,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。咨询和诊断从其内容和含义到具体活动方式方法,并无多大区别,所以我国统称为企业管理咨询。

二、企业管理咨询的意义和特点

(一) 企业管理咨询的意义

企业管理咨询的最终目的,是帮助企业不断提高经营管理水平和经济效益,使其生产经营活动进入良性循环,走上健康发展

的道路。所谓企业经营的良性循环，就是以内涵挖潜为主要手段，确保经济效益的稳定增长，降低成本，提高质量，增加适销对路的产品，力求利润增长率高于产值增长率。企业管理咨询的这种意义，具体表现在下列方面。

1. 开展企业管理咨询，有利于提高企业科学管理和现代化管理水平。

开展企业管理咨询，可以扎扎实实地加强企业管理的基础工作。特别是中小型企业，管理水平较低，需要制定平均先进定额，规定合理的工艺流程，建立计划、生产、质量、技术、财务管理制度，企业管理咨询正是对改进经营管理的一种推动。因此，开展企业管理咨询，有利于提高企业的科学管理和现代化管理水平。

2. 开展企业管理咨询，有助于培养和提高管理干部的现代化管理水平。

企业管理干部需要管理知识，需要掌握现代化管理方法，咨询服务既着眼解决企业经营管理中存在的问题，又立足于培训教育，对被咨询企业管理人员传授现代管理知识和方法。通过咨询方法的实际应用，提高企业干部的现代化管理水平。

3. 开展企业管理咨询，挖掘了企业潜力，提高了企业经济效益。

管理，也是一种巨大的潜在生产力。而企业管理咨询又是挖掘企业潜力，提高企业经济效益的途径。我国当前许多工业企业，特别是中小企业，由于管理水平低，管理基础薄弱，人、财、物要素不能有效组织和利用，造成产品成本高、利润低，浪费现象严重；有的企业产品无销路；长期存留三角债。经过企业管理咨询，可以找出存在的问题和其原因，提出改善管理的意见，挖掘了企业潜力，提高了企业经济效益。

4. 开展企业管理咨询，可以不断改善企业的经营管理素

质。

企业的经营管理素质，主要是指合理地组织企业的供、产、销、人、财、物各要素，以形成有效的生产经营活动。企业管理咨询就是帮助企业实现“转轨变型”。“转轨”就是要使企业转到以提高经济效益为中心的轨道上来；“变型”就是要使企业由单纯生产型转变为生产经营型，掌握市场预测、市场调查、经营决策、产品开发、生产制造、销售与技术服务等本领，增强企业适应外部环境多变的能力，使企业的生产经营活动能够取得最佳的综合效果。企业管理咨询不仅可以提高企业收益能力和劳动生产率，而且还能帮助企业建立一套新的管理制度和管理方法，不断改善企业的经营管理素质。

（二）企业管理咨询的特点

企业管理咨询是一项严谨的特殊型的服务活动，它具有以下鲜明的特点：

1. 科学性。科学性是企业咨询的最基本特点。咨询的整个过程，就是运用科学方法来进行调查、测定和分析的过程。要严格地按咨询的工作程序、原则、方法办事，要综合应用各门管理科学与自然科学的科学成果，分析和判断企业生产经营中存在的问题；分析判断的结果必须有科学的亲自调查的数据；要有定量分析和定性分析，坚持用数据说话的科学求实精神。

2. 创造性。富有创造性是企业咨询生命力的源泉。企业管理咨询是面对现实、探索未来发展的工作。必须深入调查，从影响经济效益的诸因素中，把握主要问题，寻求改革方向，以高度求实和大胆创新的精神，提出创造性的改善方案。如设计和实行新领导体制，建立新的规章制度，推行新管理方法，实施高效率的生产劳动组织等。这种创造性改革，既要有科学根据有实现的可能，又带有一定的风险和难度，需要艰苦的努力才能达到。

3. 经济性。确保改善方案的经济效果是管理咨询的基本职责。企业管理咨询的服务活动也要讲究效率和经济效果，咨询的时间尽量短，见效尽量快。改善方案应以内涵挖潜为主，少花钱、多办事、办好事、经济实惠，先解决容易的管理问题，再解决难度大的管理问题，确保咨询改善方案的经济效果。

4. 独立性。企业管理咨询的独立性，是指咨询人员遇事要独立思考，独立思考贯穿于咨询的全过程。尤其在调查和分析问题产生的原因时，要独立思考提出自己的见解，作出正确的判断。不能随波逐流，迁就某些领导人的意图，迎合个别领导人的口味。当然也不能闭门造车，主观意断，而应在深入调查研究，广泛听取意见的基础上独立思考。

5. 客观性。企业管理咨询的客观性，是指咨询人员要站在公正的立场，对问题的调查测定、分析结果作出如实的反映，不受内外因素的干扰。例如在涉及国家、地方、企业三者关系和部门与部门间的经济责任纠葛时，咨询人员要站在公正的立场上，主持公道，按国家的政策、法令办事，坚持原则，秉公办事，不谋私利；要抵制外界的干扰和压力，防止陷入受咨询企业内部人与人、部门与部门之间的纠纷之中。

6. 合作性。企业管理咨询的合作性是指咨询人员和企业人员要密切配合，咨询小组内部要密切配合。咨询人员要在短期内查明企业存在的问题及其原因，提出切实可行的改善方案，就必须依靠企业中有实践经验的管理干部、技术人员和工人，与他们密切配合，这是搞好咨询的基本条件。咨询小组内部也要互相尊重，密切合作、协调行动。咨询小组要做到“统一布置，分头调查，汇合求证，组长决策”十六个字，充分调动咨询人员的积极性。

三、企业管理咨询学的研究对象与任务

企业管理咨询学，是指导人们对企业经营管理活动进行科学

咨询的一门科学。它是企业管理咨询理论的概括和反映，也是企业管理咨询服务活动的经验总结。随着经营实践的日益丰富和咨询理论的逐步完善，企业管理咨询学就从企业管理学中分离出来，成为一门独立的科学。

企业管理咨询，是由管理专家针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，以提高企业经营管理水平和经济效益的服务活动。在咨询活动中，需要有咨询的理论观点作指导，需要遵守咨询的原则和程序，需要有一定的咨询形式，咨询方法和咨询手段，这就需要研究企业管理咨询学。

管理咨询行业，是从1895年美国泰勒作为“效率”顾问工程师开始的，先后在美国、西欧、日本等世界各地大力推广应用，1980年初又引进我国，至今已有一百年的历史。咨询组织的类型由个体咨询企业，发展到咨询公司、综合咨询研究机构、咨询行业协会等。咨询服务的领域从限于生产现场改善，作业研究、生产技术合理化建议和财务会计等方面，扩大到经营战略、经营决策、经营计划、组织机构等综合咨询；咨询方法应用传统的管理技术，也广泛应用现代化管理技术、电子计算机技术、价值工程、行为科学等。由于长期的咨询实践，已经形成一整套完整的咨询科学体系。

企业管理咨询学研究的对象，是企业管理咨询活动的规律性，包括咨询的性质、特点、功能，咨询的原则、程序、形式和方法等。企业管理咨询学的学科体系，可以概括为企业咨询的理论观点；经营管理咨询；生产管理咨询；技术管理咨询；质量管理咨询；组织机构与劳动人事管理咨询；设备管理咨询；物资管理咨询；财务管理咨询；经济责任制咨询等。

企业管理咨询学是企业管理学的一个分支，它与企业管理学

既有联系又有区别。它们研究的范围与目的相同，两者研究的范围都是企业，研究的目的是为了提_高企业经营管理水平和企业经济效益；它们的区别是：

第一，研究的对象（客体）不同。企业管理学研究的对象是企业的生产经营活动，而企业管理是对企业生产经营活动进行组织、指挥、调节和监督的手段，生产经营活动与企业管理是管理对象与管理手段的关系；企业管理咨询学研究的对象是企业_管理（生产经营管理）当中存在的问题，进行调查分析，作出评价，提出改善方案并指导帮助实施。可见企业管理学与生产经营活动是直接关系，而企业管理咨询学与生产经营活动是间接关系，所以日本的经营学者把企业诊断学（企业咨询学）比喻为经营工学（企业管理学）中的临床医学。

第二，研究的主体不同。企业管理学是指导人们如何管理企业生产经营活动的科学，理所当然，研究企业管理学的主体是企业的经营者和管理者，由于全体职工是社会主义企业的主人，不仅企业的经营者和管理者要参加管理，广大职工群众也要参加管理，所以研究企业管理的主体也包括广大职工。而研究企业管理咨询学的主体是厂内外的管理专家与技术专家，他们用咨询学的理论、原则、方法，用自己的丰富的管理知识与经验去发现企业管理存在的问题，提出改善方案并帮助指导实施。他们是站在客观的帮助立场提供看不见的知识商品，至于是否采纳咨询方案还决定于企业的经营者。而企业管理的主体——经营者（管理者）都是直接有权决定所管辖范围的生产经营活动的。

第三，运用的职能不同。企业管理学运用的管理职能是计划、组织、指挥、监督和调节等；而企业管理咨询学运用的职能是调查、分析、评价和决策，两者运用的职能是不同的。

第四，研究的内容不同。企业管理学研究的内容可概括为生产力、生产关系和上层建筑三个方面。在生产力方面，主要是研

究生产力的合理组织问题，即如何根据国家计划、市场需要和企业的生产技术特点，合理地组织产品的生产过程，按品种、按质、按量、按期、低消耗地生产产品。在生产关系方面，主要是研究如何正确处理企业内部的协作关系和分配关系，企业与国家、企业与企业之间的经济关系，建立和完善管理体制、经济责任制等。在上层建筑方面，主要是研究如何结合企业实际贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划，搞好精神文明建设，健全规章制度等。而企业管理咨询学除研究上述内容外，还要研究企业管理咨询的理论、原则与方法等。

日本经营学者把企业比喻为人体，把咨询比喻为诊断；把企业管理学(经营工学)比喻为人体生理学，把企业管理咨询学(企业诊断学)比喻为人体诊断学；企业管理学是研究企业的产生、成长、发展和衰亡的科学，企业管理咨询学是研究和调查企业现状，发现企业经营管理存在的问题，提出改善经营管理的“处方”，帮助企业改进经营管理，提高经济效益，促使企业健康成长的科学，这就是企业管理学与企业咨询学的关系。

研究企业管理咨询学，目的在于帮助企业改善经营管理，挖掘潜力，提高经济效益。企业管理咨询也和其他活动一样，有它本身的客观规律性。我们从事企业咨询服务，不仅要掌握企业管理的客观规律，还要掌握咨询活动的规律。从接受任务、深入调查到研究改善，到编写和发表报告，及至帮助实施，都要按客观规律办事。要认识企业管理咨询的性质、特点和任务，要掌握咨询的分类和应用，要掌握咨询的程序和要点，还要掌握综合咨询和专题咨询的理论、原则和方法。

由此可见，研究企业管理咨询学的主要任务是认识企业管理咨询的客观规律性，提出咨询的理论和原则，选择咨询的形式、手段和方法，建立咨询的各项制度，有助于咨询服务活动取得满意的效果。由于我国咨询业还刚起步，咨询理论研究的时间还很

短，要认识和反映咨询活动的客观规律任务还很艰巨，需要我们作极大的努力去探索。

四、管理咨询的产生和发展

管理咨询首先出现在美国，是从1895年泰勒作为“效率”顾问工程师开始的，后来移植到西欧和日本。在二十世纪四十年代以前，管理咨询服务的领域主要限于生产现场的改善、作业研究、生产技术的合理化建议和会计业务等方面。第二次世界大战以后，随着工业生产的发展和运筹学、系统工程科学在管理上的应用，咨询服务的领域也逐步扩大，出现了经营战略的中、长期计划，经营决策，组织机构设置等综合性的咨询。专业咨询机构、专业咨询人员迅速增多。就咨询的技术方法来看，也有了显著的革新，在应用作业研究等传统管理技术的同时，还广泛应用许多现代化管理方法和手段。

美国早在十九世纪三十年代就有了管理咨询组织。到了七十年代中期，就有各种咨询服务的专业公司3500多家。其中智囊团类型的综合咨询研究机构约有500家，从事管理咨询的人员约4万人，平均每一百名管理人员就有一名管理咨询工程师。美国咨询企业年营业额在20亿美元以上。全国2/3的大型公司和更多的中小型企业需要利用咨询服务。

英国的管理咨询，是以英国管理咨询顾问协会为中心开展工作的。1949年，建立了咨询顾问的登记制度。1960年，全国正式登记的高级顾问有1200人。如英国著名的“P E”国际咨询公司就有30年的历史，是国际性管理咨询公司，业务范围专业化，受到企业的欢迎。

法国的管理咨询，全国约有咨询企业2000家，咨询人员近3万人。大型专业咨询公司有欧罗基普公司、管理研究公司、经济发展研究公司等都是国际性的咨询服务公司。这些公司拥有大批

的专家和咨询工程师，小的有200人，大的如法国管理研究公司拥有2150人，经营业务多样化，每年与50多个国家签订咨询合同，1981年营业额达7.2亿法郎。各高等院校也普遍实行“教学、研究、咨询”三结合的方针，担任各企业的兼职咨询服务。

日本的管理咨询是1948年开始从美国引进的。50年代初期，日本政府先后颁发《中小企业诊断实施基本纲要》及《中小企业指导法》等政策法规，对企业诊断予以法律保证。据1980年统计，全国有咨询团体500个，从事咨询的人员有34711人。日本生产性本部就是专门的咨询机构，它从1955年成立到1985年就培养经营顾问1500人，共诊断实例3000件，对改善企业素质起到重要的作用。

我国的企业管理咨询，是从1970年开始的。中国企业管理协会根据同日本生产性本部的双边协议，先后组织八批日本咨询专家，在天津、兰州、合肥、哈尔滨、北京、承德等地举办为期1~3个月的咨询人员培训班，讲授管理咨询业务的步骤与方法，并在一些企业进行咨询示范活动。同时，日本生产性本部自1980年起，每年接受我国20名学员赴日进行三个月的咨询训练。经过国内外培训的人员，成为开展咨询的骨干。企业管理咨询队伍迅速成长，由中国企业管理协会组织在国内培养的咨询人员到1989年已达2500人，在国外培训的有100人，遍及全国大部分省、市、自治区。据统计，全国已有28个省市自治区开展管理咨询活动，各省市自治区都先后建立专职或兼职的管理咨询机构，成批的咨询人员受到企业的邀请参加咨询活动，咨询面已从大型企业扩大到中小企业，咨询深度已从生产管理、质量管理的咨询，深入到经营方针和经营战略的咨询。

五、企业管理咨询的分类

企业管理咨询的门类繁多，内容丰富。根据其服务内容、服

务方式、服务范围和服务时间的不同，作如下的分类：

1. 按服务的内容分，可以分为专题咨询和综合咨询。

专题咨询，又称单项咨询。是指针对企业申请的特定课题或与厂方共同商定的专题进行的咨询服务活动。例如对企业的经营战略、市场营销、产品开发、计划管理、生产结构、质量管理等某一单项内容进行的咨询。

综合咨询，又称全面咨询。是指对企业的经营方针、产销计划衔接，以及技术、设备、质量、财务、成本、物资、劳动、人事、经济责任制，组织机构等各方面进行全面调查、综合分析，提出综合改善意见的服务活动。

对受咨询企业是采取综合咨询还是专题咨询，要按企业存在问题的多少和严重程度，企业领导的愿望和要求协商决定。一般的说，大企业采用专题咨询较多，小企业采用综合咨询较多；基础管理工作搞的好的企业采用专题咨询多，而基础管理工作较差的企业可先行综合咨询；短期咨询和一次性咨询宜用专题咨询，而长期咨询的首次咨询宜用综合咨询；各类咨询费用的多少和企业的支付能力，也是选择咨询类型的依据。

2. 按服务的方式分，可分为企业内部咨询、企业外部咨询和上级主管部门的指令性咨询。

企业内部咨询，又称自我咨询。是指组织本企业内部管理和专业技术人员，对企业所属各部门各单位定期或不定期的咨询服务活动。如总厂对分厂，公司对分厂，工厂对车间的咨询服务活动等。一般在大型企业自我咨询较多。

企业外部咨询，是指企业聘请或委托咨询机构，委派咨询人员进厂开展咨询活动。该种咨询方式适用于中小企业，因为中小企业一般技术管理力量有限，非常需要专门的咨询人员进厂，一方面帮助解决企业中存在的问题，另一方面帮助企业培养人才，提高企业素质。