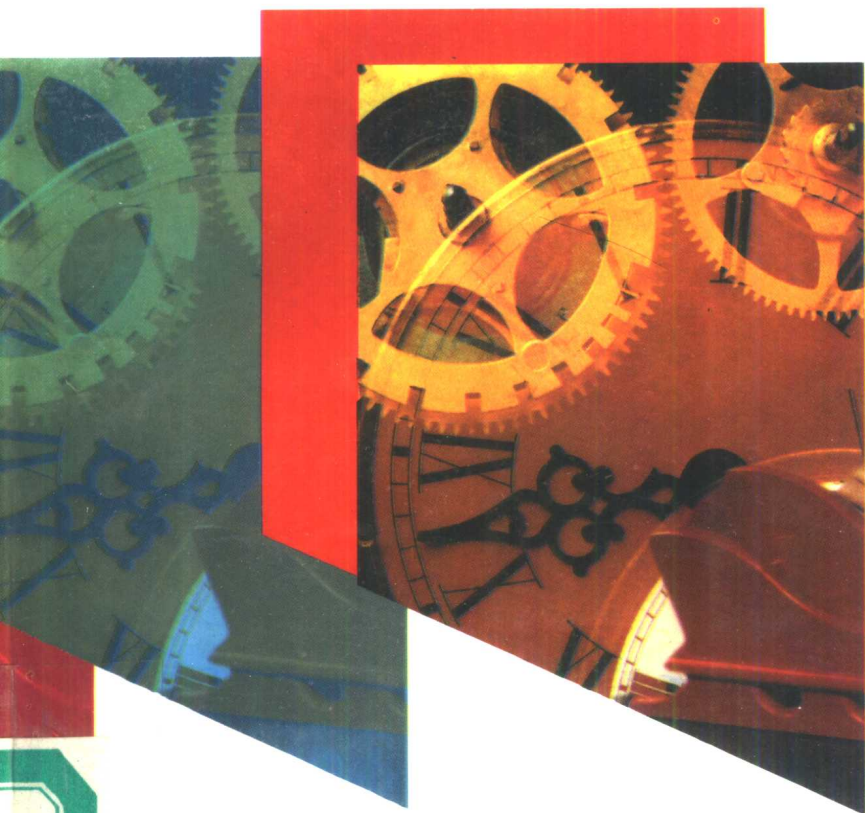


现代企业 经营咨询

韩光军/著



XIANDAI QIYIE JINGYING ZIXUN

中央民族大学出版社

现代企业经营咨询

——为患“病”企业“把脉开方”

韩光军 著

中央民族大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业经营咨询/韩光军著. —北京: 中央民族大学出版社,
1997. 2

ISBN 7—81056—006—9

I. 现… I. 韩… III. 企业管理—方法—研究 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 24380 号

现代企业经营咨询

——为患“病”企业“把脉开方”

韩光军 著

中央民族大学出版社出版

(北京西郊白石桥路 27 号)

(邮编: 100081 电话: 68472815)

新华书店北京发行所发行

中央民族大学印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 13.375 印张 330 千字

1997 年 3 月第 1 版 1997 年 3 月第 1 次印刷

印数: 8000 册

定价: 15.60 元

目 录

第一章 现代企业经营咨询概述	(1)
第一节 企业经营咨询的种类与作用	(1)
一、企业经营咨询的概念与特征	(1)
二、企业经营咨询的任务与作用	(3)
三、企业经营咨询的原则	(5)
四、企业经营咨询的种类	(7)
第二节 企业咨询发展概况	(9)
一、西方国家企业咨询的发展	(9)
二、中国企业咨询的发展	(12)
第三节 企业经营咨询技术方法与程序	(13)
一、企业经营咨询技术方法	(13)
二、企业经营咨询程序	(31)
第二章 企业经营环境咨询	(53)
第一节 企业经营环境咨询概述	(53)
一、经营环境咨询的含义	(53)
二、经营环境咨询的特点	(55)
三、经营环境的一般理论	(56)
第二节 企业经营环境咨询内容	(76)
一、经营环境咨询方法	(76)
二、宏观经营环境咨询	(80)

三、微观经营环境咨询	(88)
案例 “SB 商业中心” 外部经营环境咨询报告	(101)
第三章 企业经营管理者咨询	(111)
第一节 企业经营管理者咨询概述	(111)
一、经营管理者咨询的含义	(111)
二、经营管理者咨询的作用	(112)
三、经营管理者的一般理论	(113)
第二节 企业经营管理者咨询内容	(131)
一、经营管理者担任角色咨询	(131)
二、经营管理者职务的差异性咨询	(145)
三、经营管理者选择的咨询	(154)
四、经营管理者考核的咨询	(163)
附件 1994 年世界最佳经营管理者	(166)
第四章 企业经营组织咨询	(168)
第一节 企业经营组织咨询概述	(168)
一、经营组织咨询的含义	(168)
二、经营组织咨询的构成	(169)
三、经营组织的一般理论	(169)
第二节 企业经营组织咨询内容	(178)
一、组织层次与管理幅度关系的咨询	(178)
二、经营组织部门划分咨询	(185)
三、直线职权与参谋职权的关系咨询	(190)
四、集权与分权关系的咨询	(194)
五、经营组织常见病症咨询	(207)
案例 “CD” 企业经营组织机构咨询报告	(210)
第五章 企业经营战略咨询	(217)
第一节 企业经营战略咨询概述	(217)
一、经营战略咨询的含义	(217)

二、经营战略咨询的特点	(219)
三、经营战略一般理论	(220)
第二节 企业经营战略咨询内容	(236)
一、企业经营实力咨询	(236)
二、经营战略目标咨询	(248)
三、经营战略模式咨询	(251)
四、经营战略选择咨询	(255)
案例 “SCH大厦”经营战略咨询报告(之一)	(256)
案例 “SCH大厦”经营战略咨询报告(之二)	(264)
案例 “SCH大厦”经营战略咨询报告(之三)	(272)
第六章 企业经营产品咨询	(275)
第一节 企业经营产品咨询概述	(275)
一、经营产品咨询的含义	(275)
二、经营产品咨询的特点	(276)
三、经营产品的一般理论	(276)
第二节 企业经营产品咨询内容	(288)
一、经营产品生命周期咨询	(288)
二、经营产品阶段策略咨询	(289)
三、经营产品开发构思咨询	(295)
四、经营产品市场试销咨询	(303)
案例 我国空调市场咨询调查报告(摘要)	(308)
第七章 企业销售渠道咨询	(314)
第一节 企业销售渠道咨询概述	(314)
一、销售渠道咨询的含义	(314)
二、销售渠道咨询的特征与作用	(316)
三、企业销售渠道一般理论	(316)
第二节 企业销售渠道咨询内容	(326)
一、销售渠道影响因素咨询	(326)

二、销售渠道选择咨询·····	(329)
三、销售渠道运行状态咨询·····	(331)
四、垂直销售渠道系统咨询·····	(336)
第八章 企业经营形象咨询·····	(340)
第一节 企业经营形象咨询概述·····	(340)
一、经营形象咨询的含义·····	(340)
二、经营形象咨询的特征·····	(341)
三、经营形象的一般理论·····	(343)
第二节 企业经营形象咨询内容·····	(362)
一、经营形象塑造方法咨询·····	(362)
二、经营形象调查咨询·····	(364)
三、经营形象定位咨询·····	(367)
第九章 企业财务管理咨询·····	(373)
第一节 企业财务管理咨询概述·····	(373)
一、财务管理咨询的含义·····	(373)
二、财务管理咨询的特点·····	(375)
三、财务管理的一般理论·····	(375)
第二节 企业财务管理咨询内容·····	(383)
一、财务管理咨询方法·····	(383)
二、财务管理咨询的着眼点·····	(385)
三、资金筹措决策咨询·····	(390)
四、财务结构决策咨询·····	(399)
五、资金成本咨询·····	(401)
六、投资决策咨询·····	(402)
案例 “MG” 公司财务状况分析 ·····	(415)
后 记·····	(421)

第一章 现代企业经营咨询概述

第一节 企业经营咨询的种类与作用

一、企业经营咨询的概念与特征

企业经营咨询,是由具有丰富经营管理知识和经验的专家,深入到企业现场与企业经营管理人员密切配合,运用科学方法,指出企业具体经营活动中存在的主要问题,进行分析论证,查明产生问题的原因,提出切实可行的改善方案的一种智力服务活动。

从上述定义可知,企业经营咨询是一门理论与实际密切联系的综合性的应用科学。它是以企业的经营过程为研究对象,在综合分析企业内外部条件的基础上,揭示企业经营活动中存在的各种问题,并谋求其改善途径。

企业经营咨询具有如下特征:

(一) 独立服务性

企业经营咨询是为企业经营活动提供独立服务的活动。其目的是为了帮助企业改善经营活动,解决企业经营过程中“新、大、难”问题。咨询工作具有其自身的独立性,这种独立性主要表现在工作过程和改善方案的制定上,这就是说,咨询组织不是用户的执行机构,他们的任务是根据用户委托的经营咨询课题,组织专家深入调查研究,搜集掌握第一手资料,坚持从客观事实出发,独立地进行科学分析和客观论证,不受社会环境和企业内部各种

权力因素的影响和干扰，从而能保证向用户提出符合客观实际发展的科学咨询方案。

（二）科学性

现代企业经营咨询具有很强的科学性。这种科学性表现在咨询本身属于高智力、高科技产业，是一种以输出现代企业经营知识为特征的智力型服务活动；现代企业经营咨询已由传统的经验性分析咨询转向深入调查研究，掌握确凿信息，使课题研究分析论证以充分的客观事实作为依据。经营咨询过程必须遵循一定科学程序，即：确定课题、调查研究、方案论证、撰写咨询报告等环节。企业经营咨询，只要认真坚持了这一咨询程序，就能有效地提高咨询课题的科学性。

（三）群体性

现代企业经营咨询不是咨询者的个体行为，而是咨询组织的群体行为，咨询组织一般有外部和内部咨询组织两种。内部咨询组织是企业的智囊参谋机构，外部咨询组织主要有两种：一种是实体性组织，即由独立的专业性机构承担咨询课题，这种机构一般直接拥有咨询专家、咨询师，能够独立承担咨询课题任务。另一种是虚体性机构，也就是挂牌机构。这种机构自身并不直接拥有承接咨询课题的人才，主要是聘请社会上的咨询师进行咨询。但是，无论哪种咨询组织形式，都必须是咨询组织的群体研究活动。

（四）创造性

对企业的经营活动进行咨询是一种创造性的活动。因为，咨询对象的情况千差万别，咨询课题又是企业经营过程中的“新、大、难”问题，并没有现成的方案可供参考。这就要求咨询人员既要有扎实的经营理论知识，又要有丰富的咨询经验，善于把经营理论与企业实际结合起来，具体问题具体分析，要勇于开拓，大胆创新。

(五) 实用性

企业作为委托方，申请咨询的目的是要求咨询组织帮助解决企业经营中的重大难题，使企业的经营活动纳入良性轨道。因此所有咨询方案和建议都必须从企业实际出发，具有较强的针对性和实用性。即使是对于企业经营战略、经营方针等重大决策的咨询，也必须建立在深入调查研究和掌握充分资料的基础上，采取定性分析和定量分析相结合，掌握充分信息进行综合分析，而不能进行演绎推理，高谈阔论。因此，要求咨询专家既要重视对企业经营活动实际资料 and 数据的调查分析，更要重视对企业外部环境各种不可控变量因素的调查了解。

二、企业经营咨询的任务与作用

(一) 企业经营咨询的任务

企业经营咨询是由具有丰富经营理论知识的专家，应企业的要求，在调查研究的基础上，通过提供改善经营的方案，为企业改善经营活动服务。因此，企业经营咨询的任务应包括以下三部分任务：

1. 帮助企业发现或判断经营活动中的主要问题，确诊产生问题的原因。企业经营过程中存在的问题通常有3种：

第一种，阻碍企业开展经营活动的显在问题。这种问题明显、突出，容易确定，但企业无力解决。

第二种，影响企业经营顺利进行的潜在问题。这种问题深藏于企业繁杂的经营过程之中，企业无法察觉。

第三种，企业开拓经营业务可能会出现的新问题。这种问题有些是常规性问题，有些则是突发性问题，它不是“近虑”而是“远忧”，是企业发展中必须解决的问题。如企业的投资决策问题、多元化经营问题、发展连锁店业务等问题。

2. 提出改善企业经营的方案，找出问题。根据咨询课题的要求，咨询人员要深入实际进行调查研究，查明产生问题的主要原

因，并对症下药，向企业提出的改善方案。提交的改善方案既包括制定规划和选择目标，也包括实现规划的要求，达到目标应采取的主要措施，以及实施步骤等。

3. 帮助企业培训各级经营管理人员，从根本上提高他们的素质，增强企业文化凝聚力，树立全局观念。使企业发展成为社会主义市场经济条件下自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的竞争实体。

（二）企业经营咨询的作用

有关专家认为，今后 10 至 15 年内，在世界经济和企业领域里，世界最主要的咨询公司的力量和影响将大幅度增长。其主要原因是这些咨询公司在信息技术领域拥有最丰富的材料和经验。企业经营咨询的作用可以概括为以下几方面：

1. 有利于优化企业经营决策，提高企业的整体素质。在市场经济中，竞争优势是策略管理中的概念，能够成为竞争优势的资源可包括市场定位、技术、品牌等。由于企业外部市场的瞬息万变，对上述资源的决策通常是复杂的和多变的，使当今的管理者凭个人的知识、经验和智慧已远远不能胜任。因此现代企业决策必须建立参谋智囊系统，收集和分析消费者的需求变化的市场信息、技术动向信息和有关法规的变动对企业经营生产产生影响的信息，为经营者作出决策提供参考。咨询组织则是企业决策的支持系统，成为优化决策的重要保证。

目前，西方发达国家最大的业务伙伴是跨国公司，但全世界各个较大的公司都要求咨询公司为它服务。毫不夸张地说，各个咨询公司的革新能力、创造精神以及认识问题和解决问题的能力在世界市场竞争中起着重要的作用。跨国公司在主要咨询问题上，如重新定位、寻找人才、财产评估、建立信息网、寻找物质资源、实行兼并和销售等，都需要专业咨询公司的帮助；因为跨国公司自己没有解决这些问题的参谋人员。咨询公司遍及全世界，并且

拥有丰富的知识和经验。

世界范围的咨询公司不仅用它当地的知识和自己的战略为跨国公司进行交易，而且为驻在国的跨国公司招募专业人材、主管人员和人才。

2. 有利于使企业经营活动由经验型向科学化、现代化转变。企业经营咨询主要是由经营咨询人员深入现场，帮助企业解决经营过程中的“新、大、难”问题。由于咨询工作是由专家群体进行高智力的服务活动，其咨询过程具有较高的科学性，咨询方案要反复论证，确保方案的可行性。因此，有利于推动企业经营管理的科学化、现代化进程，有利于增强企业的竞争实力。美国惠尔普公司在安扬会计师事务所和布兹—艾它—汉密尔顿咨询公司的帮助下，科学决策，最终成为生产家用电器和设备的世界最大厂家。库珀斯—利布兰咨询公司为了替埃冯化妆品公司在中国寻找最好的市场，走遍了中国的每一个角落，并为汉堡包快餐店找到了最合适的经营场地。美国电话电报公司为了在国外寻找一个合适的战略伙伴，用1000万美元聘请了麦舍西咨询公司等，这些例子都可说明咨询对企业经营活动的科学化、现代化转变时的促进作用。咨询为世界企业的生产经营活动创造了繁荣。

三、企业经营咨询的原则

企业经营咨询作为一种新兴的智力服务行业，必须遵循一定的服务原则，以提高咨询服务在企业中的信誉，为推进企业经营的科学化和现代化服务。

(一) 用户自愿申请原则

经营咨询课题的确定，应建立在企业自愿、主动申请的基础上，经双方协商立项，确定咨询课题，确定咨询时间、人选、工作进程、经费，并签定委托咨询协议书。

(二) 客观公正原则

咨询组织与咨询成员，在调查研究的过程中，就企业经营活

083287

动中存在的问题保持客观、公正、实事求是的态度，不能因个人的偏好或某些人的因素歪曲事实，曲意迎合，要摆实际，讲道理，使咨询建议经得住实践的检验。

（三）专业化原则

咨询机构不接纳与本业务内容无关或关系不大的课题。因为不同的咨询组织，其咨询业务的侧重点不同，有的具备某些专业方面的知识，有的则对某些领域不甚了解。因此，在承接咨询申请时，要讲求专业化原则，不接受本身力所不能及的项目和课题。

（四）抓“新、大、难”问题原则

企业经营咨询工作是一种非常具体的工作，它着眼于企业经营过程中存在的问题。但经营过程中的问题是多种多样，有轻重缓急之分，因此必须有的放矢，要抓住客户的“新、大、难”等重点问题，查明产生的原因，对症下药，提出解决方法和改善方案。

（五）经济效益原则

提高经济效益，是企业经营活动的中心内容。同样，企业经营咨询也应该把提高经济效益作为工作重点。因此，在企业咨询的过程中必须解决企业如何为社会创造财富，实现企业资产的增值。要指导和帮助企业通过提高企业经营管理水平，为社会创造新的经济效益，为企业自身发展提供有利条件。

（六）密切配合原则

咨询人员在咨询过程中的每一个环节，如调查、测试、分析、模拟、试验，以及咨询方案的形成等，都离不开咨询组织与企业的密切配合与协作。咨询组织的咨询建议在酝酿过程中应与用户协商，并征得用户同意。咨询机构主要承担方案实施的可行性和科学性论证，并对指导实施负有咨询责任，但不负责实施过程及其结果的法律法律责任。

四、企业经营咨询的种类

企业经营咨询可以从不同的角度,按照不同的标志进行分类。一般说来,可以根据下列标种来划分:

1. 按咨询主体的不同分为内部咨询和外部咨询。

内部咨询是指组织本企业人员自己进行咨询改善的活动。一般挑选有丰富企业经营经验和咨询技能的经营管理者、工程技术人员和一般职员组成咨询组,对本企业经营活动进行分析调查,进行咨询。内部咨询的优点是保密性强,确保企业内部情报不外泄;机动灵活,何时进行以及时间的长短都由自己掌握;节约费用,不必另付咨询费;企业内部人员比较了解情况,容易很快进入角色。其缺点是:看问题常带有片面性和倾向性;有时不能重视企业存在的问题。内部咨询一般适用于技术和经营管理人员充足、力量雄厚,有咨询能力的大企业。

外部咨询是指企业在经营过程中遇到难以解决的问题,向咨询机构提出申请,邀请咨询人员来企业调查分析,进行咨询。这种咨询的优点是比较客观、科学,有较强针对性,效率较高。缺点是时间长,费用大。因为从咨询人员阅读资料,熟悉情况到正式咨询一般要花费较长时间,外部咨询一般适用于经营管理水平较低、势力薄弱的中小企业,因为这类企业势力薄弱,很难适应市场变化的需要,并且常对企业存在的问题熟视无睹,需要外部力量的协助。

2. 按咨询对象的不同分为个别咨询和集体咨询。

个别咨询是指对单个企业所进行的咨询,目前,我国商业企业进行的咨询就是这种咨询。

集体咨询是指对有相互关联的多个企业进行咨询。如对美国的“麦当劳”连锁店进行咨询。“麦当劳”连锁店在美国有几千家分店,1993年新开张324家分店,1994年新开张461家分店;对北京的“希福”连锁店咨询,都属于集体咨询(截至1994年底,

“希福”已有 30 家连锁分店)。

3. 按咨询的时间的不同可分为长期咨询、中期咨询和短期咨询。

长期咨询是指咨询机构对企业连续进行 3 年至 5 年甚至更长时间的经营咨询。在这种情况下, 咨询机构对企业是一种长期的咨询关系。要经常与企业保持联系, 定期或不定期地对企业进行回访和指导。

中、短期咨询是指一次性咨询, 特别是短期咨询为期一个月、半个月、一个星期甚至只有一天, 这大多是为解决特定问题而进行的局部或专题咨询。目前, 我国普遍进行的就是这种中、短期咨询。

4. 按咨询内容的不同可分为综合咨询和专题咨询。

综合咨询是指对企业的整个经营活动进行的咨询。即从企业的经营能力、效率、财务成本、经营管理组织等基本情况, 一直到企业的经营目标, 方针和经营产品等进行全面的综合性调查分析, 在此基础上为企业指出需要解决各类问题的轻重缓急和基本方向, 并进行综合性的实施指导。

专题咨询是指对企业经营活动中的某些专项课题进行咨询。如财务咨询、销售渠道咨询等。专题咨询课题具有局部性、专门性和较强业务技术性。企业在进行专业经营管理中遇到某些难题所提出的咨询也属于专题咨询。

通常, 专题咨询适用于大企业, 如跨国公司、连锁店或者是经营管理基础工作搞得好的企业。综合咨询适用于中、小型企业或基础工作搞得差的企业。

5. 按咨询的专业性可以分为经营环境咨询、经营管理者咨询、经营组织咨询、经营产品咨询、产品销售渠道咨询、经营战略咨询、经营形象咨询、财务管理咨询等。

具体内容详见本书有关章节。

第二节 企业咨询发展概况

一、西方国家企业咨询的发展

西方国家企业咨询大体上经历了三个发展阶段：

(一) 初期阶段（局部阶段）

咨询业起源于英国，19世纪90年代英国著名建筑师约翰·斯梅顿组织了一个“土木工程协会”。独自承担从土木工程中分离出来的技术咨询服务工作，这是最初的咨询业。美国开展咨询工作也较早，发展也较快，在本世纪初就有了咨询业。到本世纪40年代末，西方发达国家的咨询业已初具规模。

由于资本主义生产力进一步发展，企业生产技术日益复杂，经营规模不断扩大，市场竞争日趋尖锐化；同时，阶级矛盾日益激烈。工人怠工、罢工屡屡发生，重大生产技术事故不断出现。所有这一切都要求用科学管理理论和科学管理方法代替传统的经验管理。实践的需要带动了科学的加速发展。美、英、日等西方国家首先创立了专门改善经营管理的研究机构和效率化指导机构。最初的改善企业经营管理的活动，主要是对企业个别部门的局部性咨询，如生产现场的改善，作业的研究和生产现场的合理化建议等，其后是会计业务方面的咨询，如会计记账和财务计算等方面咨询指导等。

初期咨询阶段，是企业咨询从萌芽到形成的时期。这一阶段的代表人物有弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）、亨利·甘特（Henry · Gantt）、弗兰克·吉尔布雷思（Frank Gilbreth）和他的妻子莉莲·吉尔布雷思。

泰罗于1898年至1901年间，受雇于宾夕法尼亚的贝瑟利思钢铁公司从事咨询工作。1901年，他从贝瑟利思钢铁公司退休，担任专职的经营顾问，无偿地从事咨询工作。为咨询理论在美国和

国外的传播作出了贡献。

亨利·甘特是泰罗创建和推扩科学管理制度时的亲密合作者,1894—1895年,他在费拉德尔菲亚从事咨询工作。1898—1901年,他与泰勒同在贝瑟利思钢铁公司从事咨询工作。1902—1919年,他以企业咨询师的身份独立开业,从事专职企业咨询事务。

弗兰克·吉尔布雷思也是泰勒的合作者之一,在动作研究方面有出色的成就,1905年,他于加利福尼亚地震后参加了其重建工作。他自己的建筑承包公司从建筑承包业务发展为建筑咨询业务,并在纽约和伦敦都设有办事处,从事专职的咨询业务。1919—1924年,他重新从事企业管理咨询工作。

莉莲·吉尔布雷思是弗兰克·吉尔布雷思的夫人,被称为“管理学第一夫人”。1924年以后,她一直从事咨询工作,1947年与库克合作撰写了从《人力管理中的监工》一书,对管理咨询进行了初步性的探讨。

企业咨询最早产生于美国,并迅速传播到英、德、日等国家,早在日本明治38年(1905年)就开始推行流水作业方法。日本在大正14年(1925年)在东京成立了“日本产业能率研究所”,作为企业咨询机关。由于企业咨询能给企业带来显著的效益,自愿申请咨询的企业越来越多,极大地推动了企业咨询业的发展。

(二) 综合咨询阶段

这个了阶段大体上是从20世纪50年代初到60年代末,历时大约20年左右。

第二次世界大战以后,美国、英国等主要资本主义国家先后进入了经济发展的新时期,科学技术和工业生产迅速发展,企业规模进一步扩大,生产过程自动化和连续化程度进一步提高,专业化分工细分化的结果,要求大规模协作,使生产社会化程度空前发展;同时,资本主义市场竞争空前激化,经济危机不断发生,企业经营环境进一步复杂化,严重影响着落后企业的发展。这就使