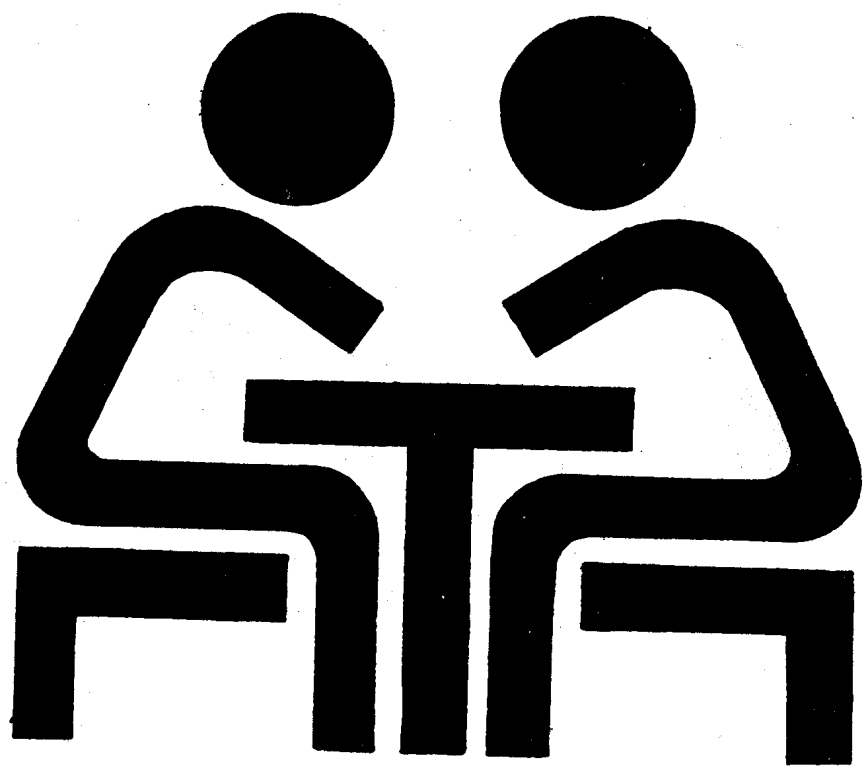




孙保生 马玉琢 编

企业管理咨询

哈尔滨工业大学出版社

内 容 提 要

本书以工业企业管理的理论和方法为基础,系统地介绍了企业管理咨询的概念、方法和一般程序。

全书共分九章,包括企业管理咨询概论、以及企业经营、生产、质量、设备、物资、劳动人事、财务和经济责任制的管理咨询等内容。书中对常见问题与改善措施等作了较全面的叙述,并附有较多的实例来帮助读者理解及掌握概念和方法。

本书可作为高等院校(含成人高等院校)的教材或教学参考用书,同时也是企业管理人员和工程技术干部学习企业管理方法的参考书。

企 业 管 理 咨 询

孙保生 马玉琢 主编

*

哈尔滨工业大学出版社出版

新华书店首都发行所发行

哈尔滨工业大学印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/16 印张 18.125 字数 416 000

1989 年 1 月第1版 1989 年 1 月第1次印刷

印数 1—3000

ISBN 7-5603-0086-3/F·9 定价: 6.30元

前 言

企业管理咨询是近代兴起的一个独立的智力服务行业，是在管理科学化、现代化中出现的一个新领域，并随着管理现代化进程的推移，正在蓬勃发展。

为企业提供管理咨询服务，是我国近几年来面对企业转轨变型，全面整顿，改革经济管理体制的形势和推行现代化管理等需要逐步开展起来的。从全国接受过企业管理咨询的一批试点企业的经验来看，对配合企业整顿，提高企业素质和经济效益，以及推广应用各种科学管理方法，都发挥了很大作用。目前，我国工业企业面临着改善经营管理、提高产品质量、降低物资消耗、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。为适应这种形势的需要，我们在总结教学和咨询实践活动的基础上，编写了这本《企业管理咨询》。

全书共分九章。第一章企业管理咨询概论，介绍了企业管理咨询的含义、基本原理、方法和程序；第二至第九章分别对企业经营管理、生产管理、质量管理、设备管理、物资管理、劳动人事管理、财务管理和经济责任制咨询的内容、方法、常见问题和改善措施等内容作了比较全面的论述。我们在编写过程中，力求做到文字通畅，内容通俗易懂和理论联系实际，并收集和编排了较多不同内容的咨询案例。本书的目的在于总结、推广和交流企业经营管理咨询的理论、方法和程序，满足本科教学需要和培训咨询人才、提高咨询人员素质的需要以及帮助企业管理干部在企业内部开展自我咨询活动。本书可作为高等院校（含成人高等院校）的教材或教学参考书，也可供企业管理人员和工程技术干部学习参考。

参加本书编写工作的有孙保生（第一章、第八章、第九章）、马玉琢（第二章、第三章、第七章）、杨庭桢（第五章、第六章）、马新田（第四章），并由孙保生负责全书总纂。哈尔滨工业大学管理学院黄梯云对本书进行了审阅，并提出了非常宝贵的意见，特此表示感谢。

在本书编写过程中，参考了较多的文献资料，也得到一些领导、专家和教师的热情帮助，在此谨向各有关同志表示谢意。鉴于我们的水平有限，书中难免有缺点或错误，敬请广大读者批评指正。

编 者

1987年11月

目 录

第一章 企业管理咨询概论	(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.....	(5)
第三节 企业管理咨询的工作方法.....	(8)
第四节 企业管理咨询的组织程序和工作步骤.....	(18)
第五节 企业管理咨询的特点和意义.....	(38)
第二章 经营管理咨询	(42)
第一节 经营管理咨询概述.....	(42)
第二节 企业经营咨询.....	(43)
第三节 市场营销管理咨询.....	(45)
第四节 市场预测咨询.....	(52)
第五节 经营决策咨询.....	(62)
第六节 市场营销管理咨询案例.....	(69)
第三章 生产管理咨询	(75)
第一节 生产管理咨询概述.....	(75)
第二节 生产现场管理咨询.....	(78)
第三节 生产计划管理咨询.....	(93)
第四节 生产作业计划管理咨询.....	(104)
第五节 生产管理咨询案例.....	(121)
第四章 质量管理咨询	(127)
第一节 质量管理咨询概述.....	(127)
第二节 质量管理咨询综合调查.....	(130)
第三节 产品质量管理咨询.....	(134)
第四节 质量管理基础工作咨询.....	(141)
第五节 质量保证体系咨询.....	(146)
第六节 质量管理咨询案例.....	(150)
第五章 设备管理咨询	(156)
第一节 设备管理咨询概述.....	(156)
第二节 设备前期管理咨询.....	(159)
第三节 设备状态管理咨询.....	(164)
第四节 设备修理咨询.....	(169)
第五节 设备管理咨询案例.....	(173)
第六章 物资管理咨询	(177)
第一节 物资管理咨询概述.....	(177)

第二节	物资供应计划咨询	(180)
第三节	物资定额管理咨询	(182)
第四节	仓库管理咨询	(188)
第五节	企业能源管理咨询	(195)
第六节	物资管理咨询案例	(199)
第七章	劳动人事管理咨询	(203)
第一节	劳动人事管理咨询概述	(203)
第二节	劳动定额咨询	(204)
第三节	劳动组织咨询	(214)
第四节	定员编制咨询	(218)
第五节	全员培训咨询	(222)
第六节	安全生产与劳动保护咨询	(225)
第八章	财务管理咨询	(228)
第一节	财务管理咨询概述	(228)
第二节	会计核算咨询	(229)
第三节	资金运用咨询	(231)
第四节	成本管理咨询	(242)
第五节	经济核算咨询	(249)
第六节	经济效益咨询	(253)
第七节	财务管理咨询案例	(266)
第九章	经济责任制咨询	(270)
第一节	经济责任制咨询概述	(270)
第二节	经济责任制现状调查	(270)
第三节	工业企业经济责任制的形式和内容	(276)
第四节	工业企业经济责任制咨询案例	(279)
	参考文献	(282)

第一章 企业管理咨询概论

提高产品质量，降低物质消耗和提高经济效益，是当前我国工业企业面临的现实而迫切的任务。为使企业各项工作切实转移到以提高经济效益为中心的轨道上来，企业必须尽快地由单纯生产型转为经营开拓型，这不仅关系到企业的生存问题，而且是影响我国现代化建设目标能否实现的大问题。开展企业管理咨询服务活动，是帮助企业转轨变型，提高经营管理素质和提高经济效益的一种科学有效的途径和方法，也是城市经济体制改革，搞活企业的有效措施。

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，就是由管理专家按着企业的要求，针对企业现状，运用各种科学方法进行调查分析，作出切实评价，提供具体有效的改善方案，并指导帮助实施，以提高企业经营管理水平和经济效益而进行的创造性服务工作。

企业管理咨询工作的目的，是帮助企业改善经营管理，挖掘企业潜力，提高经济效益。它的性质，是一项受企业自愿委托的服务活动。其内容是对企业经营管理范围内的各种管理活动进行的咨询。包括经营决策、产品开发、市场调查和预测、生产管理、计划管理、技术管理、质量管理、劳动人事管理、物资管理、设备管理、财务管理和信息管理等。咨询的基本方法，是系统运用多种科学的技术和方法，如企业经营管理学、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，作为咨询调查和问题分析的基本方法。在咨询步骤上，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，掌握及收集各种资料 and 情况，运用资料分析、工程分析、价值分析、A B C 分析、量本利分析、数理分析等各种科学方法，对企业经营管理中存在的问题进行定性和定量分析，找出问题的原因，提出切实可行的改善意见和方案，并指导和帮助实施，以达到改善经营管理和提高经济效益的目的。

企业管理咨询，在工业发达国家已成为专业化的特殊服务行业。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，在我国有的称企业咨询，有的称企业诊断。在日本，咨询与诊断是有区别的。咨询时的各种资料 and 情况是由受咨询的企业提供，咨询人员只能根据企业提供的间接资料进行口头咨询，提出改善意见和建议；而诊断时的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。目前，西方的企业咨询亦已采用日本企业诊断的基本做法。所以，咨询与诊断从其内容、

含义到活动的方式方法上，并无多大区别，目的都是为企业的经营管理作出评价，提出建议，帮助和指导企业改善经营管理。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活动，统称为“企业管理咨询”。

二、企业管理咨询的起源与发展

1. 企业管理咨询事业的起源

企业管理咨询首先是在美国创立起来的一种服务事业，作为智能专业化的社会职业，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，已成为一门新兴的服务行业。

第二次世界大战以后，许多国家由于战时经济受到了很大的破坏，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逐渐出现。在生产高度发展，市场竞争十分激烈的条件下，企业为了在一定时间内，生产出用户需要的成本低、质量高的产品，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、价值工程等应运而生，并先后用于生产实际，促进了企业管理的科学化和现代化。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，单靠企业自身的力量来解决或决策，存在很多困难。尤其在各个国家中占极大多数的中小企业，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。而企业管理咨询，就是在现代经济发展的条件下逐步兴起的 service 事业，它是社会化大生产发展的必然产物。

2. 企业管理咨询事业的发展

从本世纪40年代起，管理咨询服务的领域主要是在生产现场的改善、作业研究、生产技术和合理化建议、会计业务稽核等方面。随着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、产品和市场开发、投资决策、能源和资源开发、直至信息处理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，而且广泛应用了许多现代数学方法、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。西欧各国信息咨询作为企业管理咨询的一个重要组成部分正在积极开展，在推广管理技术和促进经济发展方面，正在起着越来越大的作用，标志着企业管理咨询正在迈向一个新的水平。

3. 国外企业管理咨询的概况

美国早在19世纪30年代就开始有了企业管理咨询组织。到本世纪70年代中期，各种咨询服务的专业公司发展到了3500多家。一些大型咨询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。

联邦德国的企业管理咨询，是第二次世界大战后发展起来的，全国有2~3万咨询人

员和 4 000 多家管理咨询公司。他们的咨询工作注重长期性、系统性，70%左右的咨询服务是一种长期关系。西德政府多年来坚持为中小企业免费咨询，把提供管理咨询服务，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，是以英国管理咨询顾问协会为中心开展工作的。1949年建立了咨询顾问登记制度，据资料记载，1960年全国正式登记的高级咨询顾问就有 1 200 人。英国的 P-E 咨询服务公司，是一个国际性管理咨询公司，它拥有 200 多人的各种专业的咨询顾问，有广泛的国际业务，曾为许多国家进行过咨询服务。在国内为政府部门、工业、商业公司开展咨询服务，既受到政府的重视，又受企业的欢迎。

法国的企业管理咨询，近几十年发展很快，各专业公司已有 2 000 多家，咨询人员近 3 万人。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)等都是国际性咨询服务公司。仅管理研究公司就有专业人员 2 150 人，每年与 50 多个国家签定咨询合同，1981年营业额高达 700 002 000 多法郎，声誉很高。在法国，不仅咨询专业公司搞咨询服务，许多高等院校也普遍实行了“教学、研究、咨询”三结合的教育方针，既教学又服务。

日本从1948年成立了中小企业厅以后，引进了美国的企业管理咨询，并发展形成了企业诊断的服务行业。50 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》，从法律上对企业诊断给予了保证。据 1980 年统计，全国有 500 多个咨询团体，有 3 万多人从事企业诊断。其中，日本生产本部是专门机构之一，从 1955 年成立到 1980 年共培养了 1 292 名经营顾问，组织开展了诊断活动 2 500 多次，对改善企业经营管理起了重要的促进作用。

4. 我国企业管理咨询的概况

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，组织了多次全国性的咨询工作经验交流会和学术讨论会，为结合我国实际情况，开创企业管理咨询工作的新局面，起到了推动和促进作用。目前，我国部分省市和地区，都先后成立了独立或兼职的管理咨询机构，建立了专职和兼职相结合的管理咨询队伍。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，在配合企业整顿，提高企业素质和经济效益，以及推广和应用各种科学管理方法方面，起到了很大促进作用。随着我国企业经营管理的发展和咨询水平的不断提高，企业管理咨询必将发挥更加显著的作用。

三、企业管理咨询的分类和组织机构

(一) 企业管理咨询的分类和应用

随着现代经济的发展，企业管理咨询的内容丰富，形式多样，门类繁多，范围广泛。根据其服务内容、服务方式、服务范围和服务时间的不同，可以分为不同的种类。

1. 根据服务内容的不同，可划分为专题咨询和综合咨询两类

(1) 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

定的专题所进行的咨询服务活动。例如对企业的经营战略、市场销售、企业结构、生产组织、产品开发、计划管理、质量管理等某一单项内容进行的咨询。

(2) 综合咨询 又称全面咨询,是指对企业从经营方针、发展目标、产销计划到生产、技术、设备、质量、财务、物资、劳动、人事、经济责任制、组织机构等各方面管理内容进行全面调查、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,须根据企业存在的问题多少和严重程度,以及企业领导的愿望和要求协商决定。一般来说,大型的、基础管理搞得好的企业,短期和一次性咨询采用专题咨询较多;而小型的、基础管理较差的企业及长期咨询的首次咨询多采用综合咨询。通过综合治理,全面提高企业素质和经营管理水平。此外,咨询费用的多少和企业支付能力,也是选择咨询类型的依据。

2. 根据服务方式的不同,可划分为内部咨询、外部咨询和指令性咨询三类

(1) 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,对企业所属各部门进行定期或不定期的咨询服务活动。例如,总厂对分厂、公司对所属工厂、企业对内部科室或车间开展的咨询服务活动等。

一些大型企业,由于管理人才和工程技术人员较多,组织成立自己的咨询组织,定期或不定期的开展咨询活动,有助于改善企业的经营素质,提高经营管理水平,所以搞自我咨询的情况较多些。

(2) 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的服务活动。这种咨询对中小企业特别适合,因为中小企业一般技术管理力量较弱,特别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,另一方面为企业培训人才,提高企业管理水平和人员素质。

(3) 指令性咨询 又称为行政性咨询,是指企业的上级主管部门选派专家或委托专门机构,对企业进行带有指令性或强制性的咨询活动。这种方式体现了上级对下属企业所进行的督促、检查、帮助和指导。例如,帮助亏损企业改进经营管理实现扭亏增盈等。此外,利害关系者(例如企业的交易双方、银行信贷部门、协作厂等)为了确保自己的利益,对企业进行的咨询,也属于指令性咨询。

3. 根据服务范围的大小,可划分为企业咨询和行业咨询两种

(1) 企业咨询 是指对某一个企业或事业单位进行的咨询服务活动。如对企业、商店、银行、矿山等某一单个企业进行的咨询服务活动,都属企业咨询的范围。目前我国开展的企业管理咨询,基本上都属这一类。

(2) 行业咨询 是指对有相关连的很多企业进行的咨询服务活动,或者说对一个行业集团进行的咨询服务活动。例如,对某一公司、总厂、联合企业或某一工业区进行的咨询服务活动等。

4. 按服务时间的长短,可划分为短期、中期和长期咨询三类

(1) 短期咨询 是指几日至几周为时间单位计算的咨询服务活动。这种咨询大多是为解决某一特定问题而进行的专题咨询。

(2) 中期咨询 是指以月为时间单位计算的咨询服务活动。

(3) 长期咨询 是指几年或数十年为时间单位计算的咨询服务活动。这种咨询的

主要优点，是可以从改善企业素质和加强管理的基础工作着手，有计划有步骤地推行现代化管理，系统地提示各阶段的改善方案，以实现企业的长期目标。国外的专职管理咨询公司，为了稳定服务对象，提高咨询服务质量，正在越来越多地采取长期咨询的方式。

（二）企业管理咨询机构

国内的咨询工作由于开展时间不长，咨询机构到目前为止大致有三种形式。

1. 独立设置的咨询机构

这种机构是指专门承接咨询业务的独立企业单位，有专职的咨询人员及行政人员，比较齐全的设备 and 资料等。这类机构在开展工作时，主要依靠单位内的力量，并根据需要，向有关单位聘请兼职人员。这些机构的主要优点是咨询人员固定，组织管理方便，随着经验积累，咨询人员素质能逐步提高，咨询水平也相应提高，问题是投资大，必须独立经济核算和自负盈亏，因此必须搞好自身的经营管理工作。

2. 在单位内附设的咨询机构

这种机构是指在单位内设立能接受咨询业务的专门咨询部门，有专职的咨询人员，但使用的设备资料等均是单位内共有的。这类机构的特点是力量雄厚，所属科研人员均可聘请为咨询人员。这类机构数量比较多，在今后的咨询工作中将起相当大的作用。这些机构的主要优点是投资少、承接业务比较机动灵活，经济上不独立核算，比较自由，缺点是咨询专职人员比较少，兼职人员的组织工作量大，咨询业务不能制定固定的计划。

3. 介绍咨询服务的机构

这种机构是指一些按地区、系统设置的帮助委托方介绍可以解决问题的单位或团体的服务机构，如某些协会或学会的咨询机构就具有这种性质。他们有少量的专职业务接待员，向委托方介绍具体单位，或根据需要从一些单位抽调有关人员，临时组成专门课题项目组，一旦问题解决，人员解散仍回原单位。这种机构的优点是，本身不需咨询人员，只需少量组织业务人员即能开展工作，因此活动方便，工作灵活，缺点是组织十分松散，经验不能有效积累。

第二节 企业管理咨询的任务、要求和原则

一、企业管理咨询的任务

企业管理咨询这一社会服务事业，与我们常见的服务事业有着明显的不同。它提供的是看不见、摸不着的商品，是以咨询人员丰富的经验和知识，为提高企业素质和效益服务。其主要任务有以下三个方面。

1. 帮助企业发现 and 解决管理上的问题

帮助企业发现或判断生产经营管理上的主要问题，确诊产生问题的原因，制订行之有效的改善方案（包括对企业内部有分歧的方案加以验证，或对企业现有的欠妥方案提出劝告、修正），以及实现改善方案的措施、日程，并指导帮助实施。

2. 帮助企业培训管理干部

通过与企业管理干部一起进行咨询活动，以及举行有针对性的管理讲座，帮助企业培训各级管理干部，传授现代化的管理知识，可从根本上提高企业管理干部的素质，培养管理骨干，增强企业自我管理的能力，进而建立和健全管理基础工作和各个管理领域的职能保证体系，使企业有一个高效率的管理职能系统。

法国、西德和日本等一些企业管理咨询事业比较发达的国家，在开展企业咨询服务时，都特别注重受咨询企业管理干部的培训，善于把自己的见解，变为企业管理人员的自觉行动。他们提倡咨询服务“不光是送给你一条鱼，重要的是教会你钓鱼的方法”，这是值得我们借鉴的。

3. 帮助企业搞好决策，增强信誉

通过企业管理咨询，要使企业全体职工明了企业的经营战略、目标和方针，认清本职工作与企业总目标的关系，增强主人翁的责任感，发挥参加企业民主管理的积极性，增强对企业领导的信任和办好企业的信心。同时，咨询人员还应通过自己的咨询服务，增进用户、协作单位及金融机构对该企业的信赖和支持。

企业管理咨询能否顺利完成上述三项任务，取决于服务双方所具有的一些基本条件：如企业的班子和基础管理状况，一般地说，企业管理的基础工作越好，经营咨询所起的作用就越大；咨询人员的基本素质和咨询工作中组织管理工作效率等。因此咨询机构必须根据企业的一些基本条件，企业对咨询服务的要求，咨询机构内部力量的配备状况和咨询人员的素质条件来加以综合考虑，作出是否正式接受咨询的决定。

二、开展企业管理咨询的基本条件和要求

（一）受咨询企业必须具备的基本条件

1. 企业必须有一个比较坚强有力的、有迫切改变企业管理现状愿望的领导班子

因为一个懂行又有作为的领导班子，对管理咨询服务会寄予极大的期望，对咨询工作会积极配合，对咨询改善意见会慎重地分析研究，并制订出对改善意见的实施方案，咨询预期的效益才会出现。

2. 企业的生产任务要比较饱满

对企业进行基础管理工作的咨询，必须注意企业的生产任务是比较饱满的。因为综合咨询调查，很多方面要在企业正常生产的条件下进行实际的观察和测定，因此是动态的。如企业无生产任务，处于停工待料状态时，则只能对企业的现有资料和状况进行静态的调查和分析，这样不能得到全面和完整的咨询意见。

3. 企业的管理工作要有一定的基础

企业管理咨询由于人员少、时间短，咨询人员必须把企业提供的管理文件和资料，作为对现有情况分析的依据，是静态咨询的主要方法。如果企业不能为咨询人员提供必要的资料，或者提供的资料和数据失实，则不但会影响咨询工作的进度，而且会影响咨询工作的正常调查和分析，这样就不能得到咨询预期的效果。如果对管理基础工作很差的企业进行咨询，则必须从基础工作着手，帮助企业建立必要的管理程序、健全原始统计资料和设立各种管理文件图表等。而这种管理咨询服务工作则需要较长的工作时间和较多的咨询人员参加。

（二）咨询人员必须具备的条件

1. 基本要求

（1）咨询人员必须坚持社会主义道路，坚持人民民主专政，坚持共产党的领导，坚持马列主义、毛泽东思想四项基本原则。

（2）咨询人员必须作风正派，不谋私利，既要有认真工作的责任心，又要有热爱咨询服务工作的事业心。

（3）咨询人员要熟悉党和国家有关的方针、政策和法令，不得为企业提供违反国家有关规定和财政纪律的咨询建议。

（4）咨询人员必须维护咨询道德，保守企业秘密，自觉遵守咨询企业的规章制度，不参与与咨询工作无关的事务。

2. 业务水平和工作能力的要求

（1）咨询人员必须熟悉管理业务，并是在某方面有一定的专业特长的工程师（助理工程师）、会计师（助理会计师）、经济师（助理经济师）、讲师（助教）等。在当前咨询人员不足的条件下，可以选择具有大学毕业或具有同等业务水平，从事企业管理工作五年以上，而经过管理咨询学习或专门培训过的同志担任。

（2）咨询人员要求有广博的管理基础知识和丰富的实践经验。

（3）咨询人员必须具有一定的组织能力和独立分析问题、解决问题的能力。

3. 咨询方法方面的要求

（1）咨询人员必须了解咨询工作的基本方法和一般程序。

（2）咨询人员必须掌握专题调查、专题分析的基本方法和工作技巧，并具有敏捷和独创性的逻辑思维能力。

（3）咨询人员必须具备一定水平的语言表达能力、讲解能力和写作能力，以便在咨询过程中能说服对方接受建议。在咨询讲课中以及咨询报告会上讲解清晰、逻辑性强、分析透彻、令人信服，编写的咨询报告书条理清楚、重点突出。

三、企业管理咨询的原则

要帮助企业提高工作效率和经济效益，管理咨询必须遵循下列原则。

（一）自愿的原则

企业管理咨询是一项自愿委托的活动。企业自愿要求咨询，就具有改善管理的强烈愿望，因此企业能积极地为咨询工作提供必要的情况和资料，主动配合咨询人员开展各项调查活动，切实地实施咨询改善意见。所以企业自愿要求咨询是咨询活动顺利开展，咨询效果如期实现的根本保证。

（二）服务的原则

企业管理咨询是一项为企业服务的活动。咨询工作必须以达到企业委托的要求为目标，在保证质量的前提下，做好服务工作的各种组织和安排。在咨询时，应以少而精的原则，针对企业的实际需要组成由有关专家参加的咨询组，并要求配备有一定组织能力和实际工作能力的咨询人员当组长。咨询中应制订周密有效的工作计划，包括整个咨询组的工作进度计划和各专题组的具体活动计划，咨询后应编写文字简练并能说明问题的报

告书，作为企业实施改善意见的依据。在工作中咨询人员应经常征求企业对咨询组的意见和要求，尽可能地帮助企业解决迫切需要解决的一些问题，满足企业的要求，更好地为企业服务。

（三）科学调查的原则

企业管理咨询是一项注重实际调查的活动。科学的调查和分析是确保咨询工作质量，取得预期咨询效益的重要手段。因此咨询人员在咨询工作中必须采用科学的调查和分析方法，把收集的各种资料与经过现场观察，实地测定得到的第一手资料相结合，进行定性和定量的研究和分析，以事实和数据作为判断和决策的依据，得出符合客观实际的结论，使咨询调查的意见和改善方案立论有据，分析有力，切实可行。

（四）依靠企业职工的原则

企业管理咨询是一项依靠企业广大职工，寻找、分析和解决企业管理中各种问题的活动。咨询人员要在比较短的时间内解决企业存在的问题，必须依靠企业的广大干部和群众，用面谈、座谈、意见调查等方法，充分了解他们的反映、意见和看法。要求咨询人员与企业各部门的专业人员和管理人员密切结合，一起工作，共同研究和讨论企业中存在的问题，问题解决的方法和途径。这样咨询调查得出的意见和结论就有了可靠的依据和扎实的实施基础。

（五）培训企业管理人员的原则

企业管理咨询是一项普及和推广应用科学管理、现代化管理方法的活动。企业要从根本上提高管理水平和切实地实施咨询的改善意见，必须提高管理人员的素质，要使管理人员掌握科学管理和现代化管理的方法。因此在咨询中，要求咨询人员把咨询调查的意见和方法，按专题内容，对专业管理人员进行上课，帮助企业培训一批能贯彻咨询改善意见，有一定科学管理和现代化管理知识的专业管理人员，为提高企业管理水平和实施咨询改善意见打下一定的基础。

（六）扩大内涵，挖掘潜力的原则

企业管理咨询是一项帮助企业通过挖掘内涵潜力提高经济效益的活动。咨询人员要以企业现有的物质条件为基础，研究如何用最少的人力、物力和财力来生产出更多更好、价廉物美、适销对路、能满足社会需要的产品；如何加强企业经营管理中的各个环节，使企业做到人尽其才、物尽其用、地尽其利、财尽其活、货畅其流，获得最大的经济效益。

（七）收效大见效快的原则

企业管理咨询是一项力求获得实效的活动。在咨询中，咨询人员应首先抓住企业经营管理中难度低、收益大、见效快的一些问题进行深入的研究，提出一些切实可行和近期能见效的改善方案，使企业在现有的条件下，在较短的时间内能够收到较大的效益。

第三节 企业管理咨询的工作方法

企业管理咨询服务活动的过程是帮助企业寻找问题，分析问题和解决问题的过程。因此如何针对企业的实际情况，正确查定存在的问题，找准问题发生的原因，选定改善

和解决问题的途径及措施，指导帮助实施，是企业管理咨询活动整个过程中四个主要的工作环节，亦称企业管理咨询的“四部曲”。其相互层次关系如图 1-1 所示。

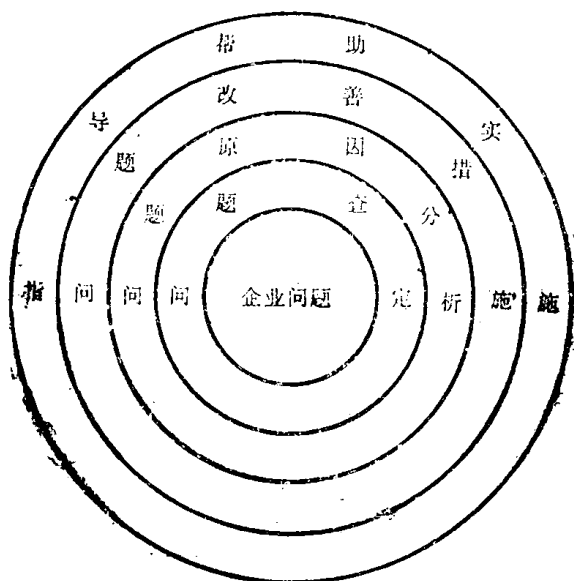


图 1-1 咨询调查主要工作环节图

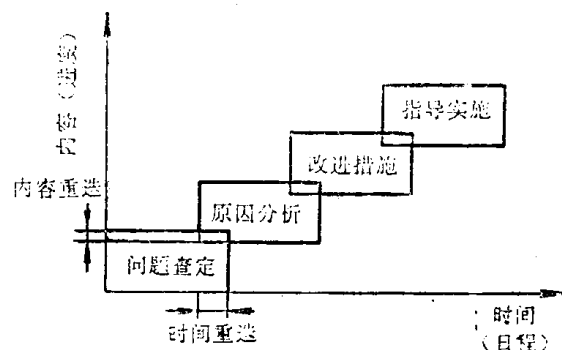


图 1-2

这四个工作环节在时间和内容的划分上，既有阶段性，又不能截然分开，即有一定的重迭（如图 1-2 所示）。每个阶段的时间长短及相邻两阶段的重迭程度，视企业问题的复杂性和咨询人员水平的高低而定。这四个环节是一环紧扣一环，必须稳扎稳打，环环相扣。

要正确地查定企业存在的问题，找准问题产生的原因，选定改善和解决问题的途径及措施，以及指导帮助实施，咨询人员必须掌握问题查定，问题分析和问题改善的一系列基本方法，这是咨询人员必备的基本素质要求。因此咨询人员既要掌握咨询调查中的一般方法，又要熟练地掌握专题调查的专用方法。只有全面掌握，灵活运用，才能对问题进行综合分析，作出正确的判断，取得预期的效果。

企业管理咨询过程中问题查定，问题原因分析和问题改善的一些基本方法，可以概要地归纳如下，对于方法的具体应用将在以后章节中介绍。

一、问题查定的基本方法

（一）问题查定的步骤

1. 寻找和确定问题是咨询活动的第一个工作环节

寻找和确定问题是咨询活动取得成效的基础。要正确地查定企业存在的问题，首先要确定查找问题的方面。即从哪些方面去检查和寻找问题？需收集和查阅哪些资料？通过哪些途径去了解观察和测定来获得第一手数据和情况？也就是要确定定性和定量的查找问题的要点或标准。

2. 分析和判别问题的存在是问题查定的第二步

什么是问题？问题可用下面公式表示：

$$\text{问题} = \text{标准状况} - \text{现实状况}$$

“标准状况”是指咨询组根据企业咨询委托的具体要求，需参照的一些规定、条例

或经济技术指标等方面的依据或标准。例如进行质量管理咨询时，质量验收标准是咨询组必须加以参照的依据，即是标准状况。

“现实状况”是指咨询组在咨询调查中了解到的企业的实际状况。

“问题”是指咨询调查得到的实际状况与标准状况进行分析比较后找出的差距。当企业委托的要求越高，即咨询组需对照的标准越高，企业存在的问题就会越多；当企业的现实状况越差，即企业管理水平越低，企业存在的问题也会越多。因此，咨询人员在了解企业现状的同时，还必须了解和掌握同行业和国内外先进水平的资料及标准。咨询人员根据标准和要求，结合运用专业的技术知识和经验，就可以衡量、判别和确定企业存在的问题。

3. 问题的归纳是问题查定的第三步

咨询人员运用自己的知识和经验，把不同的问题系统的归纳为几种类型，并从中找出企业存在的主要问题。企业的主要问题，就是咨询工作应选择的咨询专题和必须解决的工作目标。

问题查定的基本步骤可归纳为如下三点：

- (1) 确定问题调查要点和收集资料及信息。
- (2) 判别问题的存在。
- (3) 问题的归纳和确定咨询专题与目标。

(二) 企业管理咨询解决问题的类型

由问题查定的步骤知道，当问题寻找和判定后，必须把不同的问题系统地归纳为几种类型，并从中找出企业的主要问题，作为咨询的专题和必须解决的工作目标。企业需要咨询解决的问题是极其广泛的，根据不同情况，基本上可以归纳为三类：纠偏、改进和创新。

1. 纠偏问题

纠偏问题是指对企业十分恶劣的环境作出补救。例如，某企业生产的某产品，几年来在市场上一直很畅销，可是突然出现了滞销，给企业造成了严重的经济损失，但对造成滞销的原因却不清楚。显然，这种紧急情况，需要立即采取措施解决，这就是纠偏问题。要解决这个问题，就要进行咨询，深入调查分析，顺藤摸瓜，找到出偏差的原因，并加以纠正，这叫做“排除故障”。但可能产生另一种情况，在解决问题的过程中，发现时机已经错过，不能再恢复到原来的畅销状态，就要采取措施加以改进。

2. 改进问题

改进问题是指对现实状况加以改进。例如，某企业为了有效地监督支出，控制产品成本，经过咨询改变了它传统的成本会计，转而使用标准成本会计，使开支更为有效、精确和适合本企业的需要。在这种情况下，咨询人员应掌握和提出其他企业的形式与标准方法的先例，审查使用这些先例的条件，作出必要的调整，培训那些与改进方案直接有关的人员。

但是，在许多情况下，出现改进性的问题，只是由于组织机构的不完善。只要在管理的各个领域，确定实现目标，制定措施，工作效率就可能提高。当然，它可能会涉及到一整套的技术、行政管理、财政或人员方面的变动。

3. 创新问题

创新问题是指企业虽然不能为咨询提供较多的资料，但却需要通过咨询获得充满希望和新颖的办法。例如，某企业在经营方面或效益方面都不存在问题，在短期内也不需要什么改进措施，种种迹象表明，这个企业在一段时间内不会产生市场销售困难，或原材料短缺等情况。虽然如此，管理人员感觉到，企业增产的潜力很大。为抢占时机，挖掘企业潜力，应采取什么措施呢？是扩大研究开发范围，增加产品品种，还是扩建一种新的厂房来增加现有产品的产量？是用什么方式进行市场调查，还是采取什么措施能影响到将来市场对该企业产品的需求量？在这种情况下，咨询人员就需要在创新的想法上动脑筋，采取新颖的办法能解决问题。

实践表明，在许多问题中都含有这三类问题。例如在处理改进性问题的時候，咨询人员会发现，必须采取一些纠偏措施；在解决纠偏性问题的時候，必须采取全新的创造性方法，否则将阻止企业每况愈下的趋势；或者在处理一项纠偏性问题的時候，咨询人员必须考虑在目前恶化的情况下，纠偏是否真正需要？企业是否需要寻求新办法，改弦更张。只要加强企业的工作效率？这样，一项基本上是纠偏性问题，就可能会转变为改进性或创新性的问题了。

(三) 问题查定的基本方法

问题查定的基本方法很多，根据被调查对象所处状态，大致可归纳为静态调查法和动态调查法两类。

1. 静态调查法

静态调查，指被调查对象一般处在静止或非工作状态。包括如下几种方法：

(1) 资料收集法。主要是指对企业本身目前和过去资料的收集，以及国内外同行业资料的收集等。

(2) 职工意见调查法。主要有综合职工意见调查法和专题职工意见调查法。

(3) 面谈法。主要有座谈式面谈法和个别面谈法。

面谈是咨询人员收集资料的一种重要方法。它是咨询人员与谈话人之间，通过语言、举止、动作和表情来相互交流和了解信息的一种方法。因此，面谈是咨询人员应掌握的基本调查方法。面谈时咨询人员必须注意做好以下工作：

① 谈话前要明确谈话目标，设计面谈调查表，安排双方合适的时间和地点，选准面谈对象，以达到预定的面谈效果。面谈调查表如表 1-1：

表 1-1

咨询面谈调查表

谈话人		时间	地点
谈话目的			
谈话内容要点		谈话内容记录	主要问题归纳
调查人			

② 咨询人员必须为面谈创造良好的谈话气氛，必要时告诉谈话人员，谈话内容保密。

③ 咨询人员谈话要简练，抓住调查主题，按事先制定的调查要求提问。不应提“是”与“否”就可以回答的问题，要尽量使谈话人围绕中心议题而又滔滔不绝地讲话。

④ 面谈以后，咨询人员要整理归纳谈话记录，并将情况填入课题调查表中。

2. 动态调查法

动态调查，指被调查对象一般处在运动或工作状态。包括现场观察法和现场测定法。

(1) 现场观察法。生产现场观察，主要是观察：工人操作状况、车间生产流程和布置状况、设备运转状况、产品搬运、储存和检验状况、作业器具工装模具状况、作业环境状况等；管理工作状况观察，主要是观察：职能部门管理工作状况、仓库物资储运状况、工厂民主管理状况、科学管理与现代化管理、外协加工管理状况等。

(2) 现场测定法。主要方法有：设备运转负荷及能力测定法、工时定额测定法、动作分析法，产品搬运距离测定法、生产流水线运转测定法等。

问题的调查、分析、归纳可参照表1-2。

表 1-2 ××课题问题调查表

编号	调查要点		调查方法 (资料来源)	问题分析 (判定和归纳)			
	定性方面	定量方面		标准 与要求	问题 判定	问题 类型	主要 问题
			找××面谈 召开××座谈会 收集××资料 观察××状况 测定××情况				

二、问题原因分析的基本方法

(一) 问题原因分析的基本方法

通过调查确定了问题以后，进一步用科学的方法，分析问题存在的原因，是咨询活动的第二个工作环节，也是咨询活动取得成效的主要环节。问题找得准，原因查得明，问题改善就有了明确的方向，提出的措施才会有力，企业实施改善意见的决心就大。因此清楚地分析问题的原因，是提出改善意见和方案的重要依据和基础。掌握分析问题的方法，也是咨询人员必备的基本条件。

原因分析的基本方法主要有以下几个方面。

(1) 生产状况分析

它包括作业研究和作业分析。

① 作业研究。主要有生产结构分析 (PQ 分析)、工程分析和开工率分析。工程分析可分为总体分析和专门分析。专门分析又可分为：产品分析、零部件分析、生产流程分析、搬运分析 (搬运工序分析、搬运路线分析、搬运重量分析)、流量分析、余力分析、日程停放分析、质量分析、材料利用率分析等。

② 作业分析。主要有动作分析和作业测定 (标准时间测定)。