

改进您的企业

● 企业咨询顾问手册



联合国
国际劳工局
管理开发丛书



联合国国际劳工局管理开发丛书

改进您的企业

——企业咨询顾问手册

劳动部劳动力管理和就业司

西安市劳动服务总公司

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街131号)

兴平印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 2.25印张 2插页 39千字

1989年11月第1版 1989年11月第1次印刷

印数：1—10000

ISBN 7-224-00958-X/F·102

定价：1.40元

序 言

经济体制改革的中心环节是增强企业活力，如何有效地提高企业素质，对增强企业活力关系甚大。过去，我们做企业管理工作常常只凭经验，难免带主观性和盲目性。现在，情况发生了很大变化，如果我们的企业，特别是中小企业，不来一个根本的转变，不在质量上、素质上有一个显著的提高，就没有出路。由联合国国际劳工局编写的《改进您的企业》一书，则是我们提高企业素质、经济效益和管理水平的一本很有价值的参考资料。这本书综合了发达国家与发展中国家很多企业领导人在经营管理方面成为一个有效的领导者的带有共性的东西。如果您想当一个企业家，特别是当一个新兴企业的企业家，这本书是不可不读的。

我们希望本书能有助于读者开阔视野，深入思考，结合我国和您的企业的实际情况，探索如何提高企业素质的途径，为改革、开放、搞活作出贡献。

王英才 王德南

1989年5月

目 录

第一章 简介

- 第一节 咨询顾问手册的宗旨----- (1)
- 第二节 顾问的作用----- (2)
- 第三节 前十次咨询服务的内容----- (3)

第二章 发展初步接触

- 第一节 基本情况调查表----- (6)

第三章 企业管理分析

- 第一节 企业管理意识----- (10)
- 第二节 查看帐目----- (11)
- 第三节 确定公司的长处和短处----- (14)
- 第四节 盈利诀窍----- (18)
- 第五节 需要注意的具体问题----- (19)

第四章 制定企业管理规划

- 第一节 进行市场调研----- (22)
- 第二节 制定一个四级企业管理计划----- (29)

第三节 企业管理规划的总结检查	(45)
-----------------	--------

第五章 计划实施

第一节 检查	(49)
第二节 报表	(51)

附 录

更加详细的市场销售计划	(60)
-------------	--------

第一章 简介

第一节 咨询顾问手册的宗旨

本手册专为咨询顾问人员编写，是他们的实用指南。本手册以IYB为基础，其目的是提高经营管理水平。

IYB是一项培训小型企业经理的计划，它介绍了一种对小型企业进行培训，提供咨询服务的独特方法。培训材料包括学习手册，练习册，培训指南和咨询顾问手册。

这一培训计划的培训对象是希望提高自己管理水平的小型企业经理。顾问手册所介绍的方法既适用于以培训班和研讨会形式进行的集中培训，也适用于以自学IYB的形式进行的自我培训，还可以作为企业管理咨询的一种手段。

所有接受IYB培训的企业经理都应拥有学习手册和练习册。而咨询顾问手册和培训指南的目的主要是帮助那些对小型企业经理进行培训，辅导及提供咨询服务的有关人员。最理想的办法是通过培训

班和研讨会向企业经理介绍一般知识，然后通过个人咨询给以具体辅导，在这期间，企业经理可以利用这些材料自学。

顾问手册将系统介绍作为企业顾问如何开展工作。

在最初十次的每一次顾问咨询中，你可以按照下列步骤进行。它将告诉你如何分析问题，改进管理。

每部分都有一些标准化表格需要填写作为反馈和检测，包括一系列报表。这些报表应该作为评估企业管理现状和改善情况的记录。

第二节 顾问的作用

向企业管理人员提供咨询时应该牢记的一个问题是你——一个来自企业外部的顾问——如何为他们的企业管理作出自己的贡献？而他们——企业管理人员——为什么要注意你的意见？

只有经过长时间的接触，你才能使企业经理相信你是在帮助他们。因此应该强调指出在与某个企业经理接触的初期，你能给他提供的不是一整套动听的理论和模式。作为来自企业外部，已经具有几个类似企业管理经验的顾问，你可以就他的具体问题提出解决办法。企业管理人员们一方面由于繁重的工作负担，另一方面由于他们一直按自己的一套办

法经营管理,所以他们自己往往很难找到这些办法。

作为顾问,你的作用不仅仅是就建立档案,成本核算,制定计划,分析问题和提出解决办法这样一些管理技巧对企业经理进行培训,你还要就下列问题对企业经理进行咨询。

- 申请贷款
- 贷款的可行性研究。
- 开办培训班的可能性。
- 法律和税收问题。
- 有关组织和金融机构。
- 其它。

第三节 前十次咨询服务的内容

为了避免顾问咨询人员在工作中操之过急,本书作者就每次咨询服务的内容提出了一系列建议。

每次咨询的所有项目本书将在后面详细介绍。

初步接触阶段

第一次咨询

- 在你和企业经理之间初步建立一种相互理解的关系。
- 记录下该企业的基本情况。(参看附件 2·3:A),在第一次咨询中要了解全部

情况可能是困难的。

分析阶段

第二次咨询

- 讨论并明确“企业管理意识”。
- 讨论并明确该企业的长处和短处。

第三次咨询

- 查看帐目。

第四次咨询

- 讨论并以书面形式详细说明需注意的方面。
- 分析存在问题并记下急需解决的问题。

制定管理规划阶段

第五次咨询

- 记下市场调查的内容。
- 着手制定一个四级计划。该计划应包括：
 - 利润估计。
 - 现金预算。
 - 新投资对收入的效果。
 - 市场销售计划。

第六次咨询

- 完成利润估计。

第七次咨询

- 制定现金预算并明确已计划新投资的效果。

果。

第八次咨询

- 制定市场销售计划。
- 总结四级计划并制定未来12个月的其它行动计划。

实施阶段

第九次咨询

- 将存在问题按重要程度排列，首先解决最重要的问题。

检查阶段

第十次咨询

- 这是你检查计划执行情况的第一次咨询。

第二章 发展初步接触

在你实际开始帮助某个企业经理讨论他所遇到的问题之前，需要在你们两人之间建立信任。否则，这位经理永远也不会将你所需要的帮助他解决的问题的信息告诉你，因而任何咨询也不会起作用。一句急躁话可能毁掉用数周或数月时间才建立起来的关系。

下列建议可以帮助你与每一位经理建立融洽的工作关系。

- 说明你的身分，特别要详细说明你的目的。
- 要强调说明你不是募捐代理、银行家或税务人员。
- 做事切勿操之过急。
- 通过共同讨论解决问题。
- 不要总是你一个人讲话。
- 理解经理的观点。

第一节 基本情况调查表

在与经理一起填写这种表格前，要耐心向对方

解释你了解情况不是出于税收和讨债目的。你的任务只是帮助改进经营管理。

这种表格一式两份，你和经理各一份。每半年收集一次这种信息基本上就足够了。（参看附件 2·3：A）

基本情况调查表

A、公司名称

地 区 _____
城 镇 _____ 街道 _____
电报挂号 _____ 信箱 _____
公司位置说明 _____
日 期 _____ 顾问 _____
经 理 _____
企 业 主 _____
行 业 _____
法律地位 _____
开办时间 _____
经营经历 _____
受训情况 _____
雇工人数 _____
参加IYB培训时间 _____
参加IYB培训地点 _____
您所参加的IYB培训班的组织者 _____

B、资产

现 金 _____
存 款 _____
应 收 款 _____
库 存 _____
职工借款 _____
库存估价 _____
存货估价 _____
机（器）械设备估价（贬值前及贬值后） _____
房地产估价 _____
本公司财产 ☐，租借 _____

附件 2·3·4

债 务

应 付 款 _____
短期贷款 _____
长期贷款 _____
1.类别 _____ 利率 _____
还款期限 _____
2.类别 _____ 利率 _____
还款期限 _____
3.类别 _____ 利率 _____
还款期限 _____

资 本

C、企业经营情况表 (2·3·A.)

销售量 工资 原料 其它 总费用
费用

去年19							
今年19							
1月							
2月							
3月							
4月							
5月							
6月							
7月							
8月							
9月							
10月							
11月							
12月							
明年19							
计划							

评语

第三章 企业管理分析

目 的

企业管理分析的目的是确定企业管理的成功程度，确定它是否盈利。这种分析就象人们进行体检一样，应该对不健康部位提出治疗意见。

步 骤

1. 你首先要问何谓“企业管理意识”？
2. 一旦明确了一个人经营企业的目的，你一定要设法找出那个企业的长处和短处。
3. 你还必须确定哪些产品盈利最多。要达此目的，你必须查看会计帐和财政报表。
4. 当你明确了企业的长处和短处后，就必须确定需要改进之处。

第一节 企业管理意识

企业管理意识应当包括企业性质和企业主的基本动机。

询问企业经理如下问题:

(1)他(她)为什么要经营企业?什么促使他们开办企业?

(2)他们现在经营什么类型的企业以及准备将来经营什么企业?

(3)他们的市场在哪里?顾主是谁?

(4)这些顾主为什么要购买他们的产品?

(5)他们经营企业的地理环境如何?

(6)你知道你公司的长处和短处吗?

(7)公司的长期和短期目标是什么?

(8)公司希望扩大或使产品多样化吗?

(9)其它问题。

你可以让企业经理把他(她)的企业管理意识写出来。

第二节 查看帐目

正常的记帐步骤如下所述。务必使商务人员懂得记帐的重要性。促使他们定期作帐并进行帐目分析。

记帐步骤

(1)将往来记入明细帐。

(2)将平衡的明细帐过往分类帐。

(3)填写财政报表。

- a 贸易帐。
 - b 盈亏帐。
 - c 平衡表。
- 这两笔帐可合记为一笔帐——盈亏

“要求查看分类帐”

要办好一个企业你必须知道你盈利的数目。花费了多少,怎么花费的。一本有条理的帐簿可以给你提供这些情况。帐簿包括明细帐和分类帐。你应要求查看分类帐。

分类帐是用来记载几乎所有的出现在企业活动中的数据的主要帐目。

