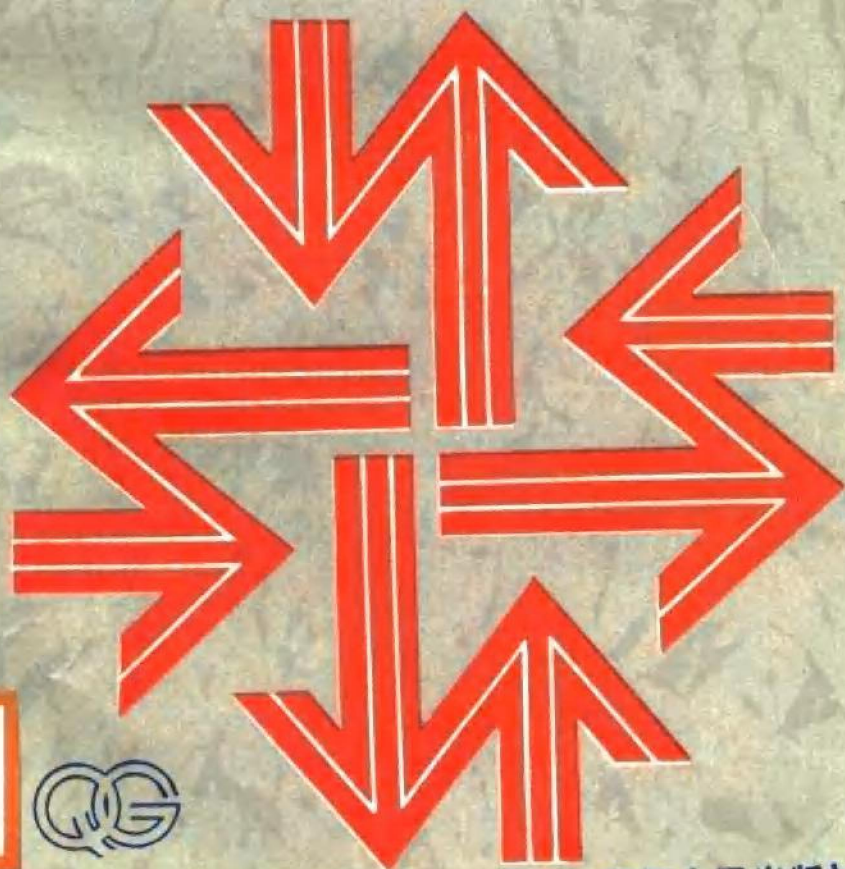


企 业 管 理 咨 询 手 册

QIYEGUANLIZIXUNSHOUCE

Zhe jiang
ren min chu ban she



中国企业管理咨询公司编

浙江人民出版社

责任编辑 陈贤松

封面设计 邵建阳

企业管理咨询手册

中国企业管理咨询公司编

浙江人民出版社出版发行
(杭州武林路125号)

浙江省良渚印刷厂排版
(杭州莫干山路良化站)

浙江新华印刷厂印刷

浙江省新华书店经销

开本850×1168 1/32 印张16 字数382 000 印数1—15 300

1988年8月第1版 1988年8月第1次印刷

ISBN 7-213-00201-5/F·46

定 价： 4.00 元

主编 房景环 周本慧

作者 周本慧 杨达民 陈华蔚 赵义奎 胡正华

侯庆轩

序 言

潘 承 烈

管理咨询作为一种智力服务的新兴行业，出现的时间还很短。在国际上，它是第二次世界大战后才兴起的；而在我国，则是党的十一届三中全会后改革、开放的产物。在过去高度集中的管理体制下，企业成为封闭型的行政部门的附属物，一切靠上级指令行事，客观上不存在对管理咨询的需要。随着经济体制改革的逐步深化，企业的内外环境发生了前所未有的重大变化。企业自主权的扩大，以及按照所有权与经营权分离的原则对搞活企业的要求，使企业，特别是企业的经营者与广大管理人员，需要随情况变化及时处理各种各样的问题，企业的兴衰成败在更大程度上取决于企业素质与企业管理水平的高低了。经济的发展，改革的要求，以及新技术的不断出现，对管理的要求越来越高，很多问题涉及到多学科、多专业的范畴，往往不是一个企业自己的力量所熟悉，或所能处理和解决的。正是在这样的形势下，管理咨询作为社会上的一种专业化力量应运而生，来为企业提供智力服务。这是由专业的咨询人员通过一系列规定的程序，应用现代的科学方法，调查企业在管理方面的问题所在，找准企业内部产生这些问题的根源，并且有针对性地提出改进或解决的具体措施。由于我们“技术落后，管理更落后”，以往很多企业，更多依靠的是自己的直接经验，而较少借助于有效的科学方法进行管理。因之，

在管理上存在的问题很多，从而这方面的潜力也确实很大。一旦采用了某些恰当的科学方法，往往在不需增加人力、物力，不增加投资的条件下，就可取得提高产量、改进质量、降低消耗，而使经济效益得到改善的明显效果。而这正是管理咨询的用武之地，也正是管理咨询自80年代以来在我国从无到有地兴起，并为越来越多的企业所认识、所欢迎，也逐步为社会所承认的根本原因。

但管理咨询的出现，毕竟时间还不长，接受过这类咨询服务因而能真正体会其作用的企业，与我国广大企业相比，也毕竟为数有限。它还需要向人们加以更普遍的介绍。即使对管理咨询已有所了解的人，也还存在着这样那样的具体问题，需要寻找进一步的解答。因为管理咨询涉及到企业管理的各个方面，既有广度又有深度要求，需要对咨询服务时所遇到的各种问题，能找到理论联系实际的有关借鉴参考的资料。

中国企业管理咨询公司正是考虑近几年来我国管理咨询事业开始兴起，认识和理解咨询的作用与效益的企业日益增多，以及专职兼职咨询人员的实际工作需要这样一些客观形势的要求，编写出版了这本《企业管理咨询手册》。全书分为：企业管理咨询基础、企业经营战略咨询、市场营销管理咨询、企业经营管理组织咨询、生产管理咨询、劳动人事管理咨询、物资管理咨询、设备管理咨询、质量管理咨询、财务成本管理咨询等几个方面，以问答的形式对企业管理的这些不同侧面作了深入浅出的解释和说明。撰写各章的作者，本身都是在管理咨询方面既有较深厚的理论基础，又有较丰富的实践经验的咨询顾问。因此，本书能以从我国企业的实际出发为其特色，对企业现正所面临的各种具体管理问题，能有的放矢，有针对性地提出改进措施和意见。当然，企业的问题千变万化，本书不可能对所有问题提供现成答案，这就要求读者从中举一反三地根据当时当地的具体情况加以分析，择优录用。

我们衷心希望本书的出版能为从事或热心于企业管理咨询的各类人员提供一本参考的工具书。要是在应用推广这些原理和方法中，能为企业提高产品质量、降低消耗、增加经济效益方面取得扎实成效，那就达到编写和出版这本手册的最终目的了。

1987年11月

目 录

一、企业管理咨询基础.....周本慧	1
1. 什么是企业管理咨询?	1
2. 企业管理咨询服务有哪些特征?	1
3. 企业管理咨询的服务原则是什么?	2
4. 我国的企业管理咨询有哪些特色?	2
5. 外来咨询与内部咨询各适应什么情况?	3
6. 企业领导人为什么要聘请咨询顾问?	4
7. 如何向企业管理咨询机构申请咨询?	5
8. 谁是受咨询企业的代表?	5
9. 怎样确定对企业进行管理咨询的类型?	5
10. 怎样选择长期咨询企业?	8
11. 咨询顾问应掌握哪些基本知识?	10
12. 咨询顾问的道德准则是什么?	11
13. 企业管理咨询人员应具备哪些素质?	12
14. 咨询顾问如何深造、提高?	14
15. 咨询人员需要哪些工作条件?	15
16. 进行管理咨询需要企业中哪些人配合?	15
17. 进行企业管理咨询应遵循哪些程序?	16
18. 怎样安排好企业管理咨询活动?	19
19. 怎样制定咨询活动计划?	20
20. 了解企业现状有哪些途径?	21

21. 咨询调查的主要资料应从哪些方面取得?	22
22. 怎样设计职工意见调查表?	22
23. 咨询组负责人如何主持会议?	23
24. 怎样有效地运用个别交谈方式进行咨询调查?	26
25. 咨询人员的面谈技巧有哪些?	28
26. 如何运用观察的方法获取情况?	29
27. 咨询中的情况分析有什么特点?	30
28. 在深入调查阶段, 对产生问题的原因如何进行 分层处理?	31
29. 咨询顾问如何使自己所分析的问题做到深入、 准确?	31
30. 咨询顾问如何处理咨询中有关技术和社会方面 的问题?	33
31. 在设计改善方案前要考虑哪些问题?	34
32. 怎样进行创造性思考?	34
33. 在咨询活动中如何运用ECRS思考原则?	36
34. 如何运用5W1H思考方法?	37
35. 咨询改善活动的出发点及实践过程有哪几种形 式?	38
36. 怎样提改善方案?	39
37. 怎样写咨询报告?	41
38. 如何向企业发表咨询成果或建议?	42
39. 咨询顾问在实施方案阶段要起什么作用?	43
40. 指导企业实施改善方案的工作重点是什么?	45

二、企业经营战略咨询.....杨达民 47

1. 企业经营战略咨询包括哪些内容?	47
2. 企业制定经营战略应遵循哪些原则?	47
3. 成功的经营战略一般具有哪些特征?	48

4. 企业经营战略咨询有哪些特点?	4 ^B
5. 企业经营战略咨询有哪些基本程序?	49
6. 企业经营战略咨询有哪些课题?	51
7. 企业经营战略咨询应注意哪些问题?	52
8. 对企业长期经营规划的咨询应注意哪些问题?	53
9. 怎样分析企业的经营环境?	55
10. 怎样分析企业能力?	56
11. 怎样分析企业经营资源状况?	57
12. 如何分析及评价企业经营的开发能力?	58
13. 如何分析企业的经营战略体系?	59
14. 如何分析企业经营的战略决策与战术决策?	59
15. 评价企业经营目标的原则是什么?	60
16. 制定中小型企业经营战略应遵循哪些原则?	61
17. 中小型企业可以借鉴的经营战略有哪些?	62
18. 产品市场战略咨询有哪些基本方法?	62
19. 怎样进行产品服务方向分析?	63
20. 怎样进行产品市场分析?	63
21. 怎样进行产品结构分析?	64
22. 怎样评价产品结构计划的合理性?	65
23. 怎样进行产品生命周期分析?	65
24. 怎样进行产品关连性分析?	67
25. 怎样进行产品系列平衡分析?	68
26. 怎样进行产品四象限分析?	69
27. 怎样分析产品的获利能力?	70
28. 如何按产品生命周期、市场占有率、销售增长率制定产品竞争战略?	72
29. 怎样确定新产品开发的战略方向?	73
30. 怎样分析及评价企业横向经济联合战略?	74

31. 如何在经营计划中推行滚动计划法？	75
32. 在对企业经营计划咨询中如何进行综合平衡？	75
33. 如何进行企业经营投资的咨询分析？	77
34. 咨询人员对企业经营投资进行技术经济分析应 掌握哪些方法？	78
35. 怎样进行风险型决策？	83
36. 怎样进行不确定型决策？	87
37. 怎样进行确定型决策？	89
三、市场营销管理咨询	杨达民 91
1. 市场营销体系包括哪些环节？	91
2. 市场营销咨询包括哪些主要内容？	91
3. 市场营销管理咨询有哪些特点？	92
4. 怎样分析企业的市场营销能力？	93
5. 怎样计算和分析市场覆盖率、市场占有率及市 场扩大率？	93
6. 企业如何选择目标市场？	95
7. 怎样选择市场营销组织的基本结构形式？	96
8. 对生产资料营销活动咨询应掌握哪些要点？	96
9. 市场营销的基本战略主要有几种？	98
10. 制定市场营销战略应遵循哪些原则？	99
11. 怎样进行市场环境分析？	100
12. 怎样进行产品销售趋势分析？	101
13. 怎样进行产品普及率分析？	101
14. 生产资料产品的销售促进有哪些主要内容？	102
15. 怎样进行产品的市场地位分析？	103
16. 怎样进行产品的收益性分析？	103
17. 怎样进行产品的成长性分析？	105
18. 用哪些指标来反映企业的销售成绩？	106

19. 怎样确定产品的订价原则？.....	107
20. 产品价格策略一般有哪几种？.....	109
21. 如何选择销售渠道？.....	110
22. 如何选择企业产品营销活动的促销手段？.....	111
23. 怎样分析人员推销活动？.....	111
24. 如何根据产品生命周期不同阶段来分析销售促 进活动？.....	112
25. 从哪些方面评价企业的售前服务？.....	112
26. 从哪些方面评价企业的售后服务？.....	115
27. 怎样分析企业的销售管理职能？.....	115
28. 如何进行广告效果的测定？.....	117
29. 如何进行新产品开发能力分析？.....	118
30. 如何分析企业的销售活动能力？.....	119
31. 进行市场调查应遵循哪些程序？.....	119
32. 市场调查常用哪几种方法？.....	122
33. 怎样拟定调查表？.....	124
34. 市场预测的一般程序是什么？.....	124
35. 市场预测常用哪几种方法？.....	127
36. 根据哪些原则来选择市场预测方法？.....	131
37. 国际市场营销有几种形式？.....	132

四、企业经营管理组织咨询.....周本慧 134

1. 企业管理组织咨询主要包括哪些内容？.....	134
2. 企业管理组织咨询的要点是什么？.....	134
3. 进行企业管理组织咨询需要掌握哪些基本理论？	135
4. 对企业进行管理组织咨询应遵循哪些基本原则？	136
5. 在企业管理组织咨询中如何运用系统观点？.....	137

6. 怎样评价企业管理组织的现代化？.....	138
7. 为企业管理组织的变革提供咨询应从哪里入手？	139
8. 怎样评价企业管理组织合理化？.....	140
9. 如何设计企业管理组织状况调查量表？.....	141
10. 如何分析企业管理组织的分工状况？.....	141
11. 分析企业管理幅度的合理性有没有定量的方法？	143
12. 怎样进行企业管理组织机构分析？.....	145
13. 企业管理组织结构有几种形式可供选择？.....	146
14. 企业“四全”管理体制的组织结构如何表示？	150
15. 怎样以组织结构为对象进行管理效率咨询？.....	150
16. 怎样进行职务分析？.....	153
17. 职务手册包括哪些内容？.....	153
18. 怎样进行责任制分析？.....	153
19. 怎样分析职权体系？.....	154
20. 怎样分析管理者权力委让的合理性？.....	155
21. 在管理咨询中对人的行为方面要掌握哪些基本 理论？.....	155
22. 如何帮助企业领导分析人际关系方面的问题？	158

五、生产管理咨询.....陈华蔚 160

1. 生产管理咨询包括哪些主要内容？.....	160
2. 生产管理咨询有些什么特点？.....	161
3. 生产管理咨询的方法体系怎样？.....	161
4. 合理组织生产过程有哪些基本要求？.....	162
5. 考核企业的生产指标体系包括哪些内容？.....	166

6. 怎样确定企业的生产类型？	168
7. 企业生产过程的空间组织有哪几种形式？	170
8. 企业生产过程的时间组织有哪几种形式？	172
9. 分析企业生产能力应从哪些方面入手？	176
10. 如何分析生产周期？	178
11. 如何分析和确定大量生产的期量标准？	179
12. 如何分析和确定成批生产的期量标准？	181
13. 如何评审企业生产作业计划的科学性、合理性？	184
14. 确定车间生产任务有哪几种常用方法？	187
15. 如何编制车间的生产作业计划？	190
16. 怎样进行作业排序？	191
17. 怎样应用工程分析法进行现场作业方法研究？	193
18. 怎样制定和计算标准时间 (T_s)？	195
19. 在生产管理咨询中如何应用瞬时观测法？	198
20. 宽放时间怎样分类，如何分析计算？	199
21. 如何观测、分析与计算工时利用率和设备开动率？	202
22. 如何应用 P-Q 分析图？	205
23. 怎样进行工艺路线分析？	206
24. 如何利用工序时间图来进行工序生产能力的平衡分析？	209
25. 如何计算流水作业的均衡效率？	211
26. 如何应用在制品流动曲线图表？	212
27. 怎样进行停放分析？	214
28. 如何制定大量流水生产的在制品定额？	215
29. 如何制定成批生产的在制品定额？	218
30. 怎样进行现场作业的余力分析？	219

31. 如何在多品种小批量生产中应用成组技术？·····	220
32. 如何分析时间组织的合理性？·····	223
33. 怎样分析与评价工厂布置的合理性、经济性、 系统性？·····	224
34. 怎样进行生产过程的物流分析？·····	225
35. 怎样进行搬运分析？·····	227
36. 在生产管理咨询中如何应用起止图表？·····	231
37. 如何应用物流——活动性相关分析图表？·····	233
38. 在生产管理咨询中，为什么要特别重视生产过 程原始记录？·····	235
39. 对企业进行均衡生产咨询要注意哪些问题？·····	236
40. 如何调查与评价企业的生产管理职能？·····	237
41. 企业文明生产的咨询要点是什么？·····	239

六、劳动人事管理咨询·····周本慧 241

1. 劳动人事管理咨询的特点和内容是什么？·····	241
2. 分析企业的劳动生产率水平应运用哪些指标？·····	242
3. 制订劳动定额有哪些方法可供选择？·····	242
4. 企业劳动定额有哪几种表现形式？·····	244
5. 考核企业劳动生产率有哪几种指标？是如何计 算的？·····	245
6. 怎样进行工作日写实？·····	246
7. 怎样进行测时？·····	248
8. 怎样进行瞬时观测？·····	256
9. 如何运用概率正态分布法来计算定额水平？·····	265
10. 如何运用工时递减曲线？·····	268
11. 怎样进行动作分析？·····	272
12. 关于休息和生理需要的时间如何确定？·····	275
13. 怎样平衡企业内部的定额水平？·····	278

14. 哪些人员属于定员范围?	279
15. 定员分析的重点是什么?	279
16. 企业各类人员的定员数如何确定?	280
17. 如何计算基本生产工人的需要量?	282
18. 进行企业劳动组织咨询应着重分析哪些问题?	282
19. 多机床管理劳动组织的合理性应如何分析?	284
七、物资管理咨询	赵义奎 287
1. 物资管理咨询的主要内容是什么?	287
2. 物资管理咨询的特点是什么?	288
3. 怎样进行物资管理工作的综合分析?	289
4. 怎样分析企业的库存系统?	289
5. 怎样进行物资库存与采购的分析?	291
6. 怎样分析物资的消耗与利用状况?	294
7. 怎样分析能源的利用与节约状况?	297
8. 怎样分析物资供应的保证程度?	298
9. 怎样分析储备资金的利用状况?	300
10. 怎样分析企业物资仓库的设置与管理?	301
11. 如何制定物资储备定额?	302
12. 如何分析企业物资采购的计划工作?	302
13. 库存物资周转率如何计算?	304
14. 如何制定材料供应定额?	305
15. 如何进行物资的核销工作?	306
16. 如何建立并应用定量订货制的数学模型?	307
17. 如何应用定期订货制的数学模型?	309
18. 物资采购工作如何应用订货点法?	310
19. 如何对物资仓库实施A、B、C管理?	311
20. 怎样分析和评价企业的物流组织合理化?	313
八、设备管理咨询	周本慧 315

1. 企业设备管理咨询的任务是什么?	315
2. 怎样评价企业设备管理的状况?	315
3. 怎样分析和选择企业设备维修管理体制?	316
4. 企业设备管理咨询的主要调查对象和调查内容 有哪些?	317
5. 评价企业的设备管理状况应用哪些技术经济指 标?	319
6. 可供选择的设备预检修的技术组织方法有几种?	321
7. 设备管理咨询中如何运用网络计划技术?	322
8. 如何确定设备的经济寿命?	322
9. 如何对设备进行综合评价?	325
10. 对企业设备选择的咨询要考虑哪些基本因素?	326
11. 如何运用设备周期费用来做设备选购决策?	327
12. 如何运用设备总成本现值比较法来选定设备大 修、改造、更新方案?	328
13. 如何用设备的收益性来评价购置设备方案?	329
14. 从哪些方面分析设备改造或更新目标的合理性?	331
15. 怎样评价设备大修理的经济性?	333
16. 如何运用图示来对设备的维修效果进行综合分 析?	334
17. 在设备管理咨询中怎样运用设备磨损曲线和故 障率曲线?	334
18. 怎样考察备用设备的经济性?	338
19. 怎样评价设备修理停歇时间?	340
20. 如何用机床精度指数来确定机床修理类别?	340
21. 设备预防检查系数如何应用?	341

22. 怎样进行设备的利用状况分析?	342
23. 如何分析设备利用的时间因素?	343
24. 怎样分析工具周转储备量?	343
25. 推行TPM维修体制按什么程序进行?	346
26. 评价TPM推行效果的指标有哪些?	347
27. 选择重点设备时,在PQCDSM方面考虑的要点 是什么?	348
28. 如何按主要指标的要求判别重点设备?	348
29. 怎样用评分法来确定重点设备?	348
30. 怎样制定设备点检卡?	349
31. 如何建立现代设备管理工作程序?	352
32. 怎样建立 PM 小组?	352
九、质量管理咨询 陈华蔚 胡正华	361
1. 质量管理咨询有哪些主要特点?	361
2. 质量管理咨询包括哪些内容?	362
3. 产品质量指标主要包括哪些内容?	362
4. 如何分析企业的质量方针和质量目标?	365
5. 从哪些主要环节分析影响产品质量的原因?	366
6. 如何评价企业质量管理工作的有效性?	368
7. 推行全面质量管理应抓好哪些环节?	368
8. 怎样运用PDCA循环工作法分析企业的全面质 量管理?	370
9. 从哪些方面分析质量成本?	372
10. 怎样运用“最佳质量成本模式图”?	374
11. 进行质量成本分析和咨询要注意哪些问题?	376
12. 如何分析企业的质量计划?	377
13. 如何进行产品质量标准的分析?	378
14. 怎样抓好产品设计试制过程的质量管理分析?	379