

企业管理 咨询知识

沙 叶
袁英华

人 民 大 学 出 版 社

7
6

企业管理咨询知识

Qiye Guanli Zixun Zhishi

沙叶袁英华

人民出版社出版 新华书店发行

顺义印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 2.75印张 57,000字

1984年4月第1版 1984年4月北京第1次印刷

印数00,001—26,500

书号 4001·477 定价 0.33 元

序 言

中央决定在两三年内把全国企业整顿好，以促进国民经济的根本好转，胜利地完成“六·五”计划。全国几十万个工交企业热烈响应中央的号召，积极地投入了整顿工作。这次整顿的特点，不同于过去的恢复性整顿，而是以提高经济效益为目标，通过完成“五项工作”，“三项建设”，达到建成“六好企业”为最终目的的建设性整顿。由于工作难度大，各部门和各地区根据中央的指示，组织了大量的蹲点调查组，深入企业，依靠企业党委和广大职工群众，决心把企业整顿好。建国以来，领导机关通过蹲点调查的方法，在指导企业改进管理上已经取得丰富的经验。这次调查组在总结过去正反两方面经验教训的基础上，本着“学、帮、促”的精神，帮助企业解决了大量的问题，受到企业的欢迎。但是，大多数企业对于现代化科学管理，仍处于学习和摸索的过程。在这种情况下，如果借鉴一下国外已十分盛行的企业管理咨询（也称企业诊断）的方法，可能会使我们所面临的问题得到好一些、快一些的解决。企业管理咨询在工业发达国家已经非常普遍，日本和西德都拥有几万人以上的专家在从事这项工作。我国开展企业管理咨询的历史并不算长，但试点企业取得的效果很显著。说明企业管理咨询的开展对提高我国企业的经营管理水平具有重要意义。张劲夫同志指出：“咨询服务是经济工作的智力库、智囊团。我们要把经济工作做好，一定要善

于运用各方面的智力库、智囊团。”^①

笔者曾于1980年经中国企业管理协会派遣，到日本生产性本部参加了该本部举办的“经营顾问基础讲座”，并在日本的四个工厂进行了诊断实习。回国后亦参加过多次国内企业的诊断和咨询研究活动。这本书是根据国内外的诊断讲义和咨询资料并结合我国的具体情况编写的，目的是向读者介绍一下企业诊断的基础知识，供从事企业管理工作的同志们参考。至于本书尚未涉及到的一些其他专业知识，如：生产管理、质量管理、劳务管理等等，有待于今后陆续介绍。“他山之石，可以攻玉”，我们和资本主义国家的社会制度不同，我们不能照搬照抄他们的管理方法。应该本着“洋为中用”的原则，去其糟粕，取其精华，结合我国国情，闯出一条中国式的企业咨询之路，相信这项事业的开展，定会对我们当前的企业整顿以至现代化企业管理水平的提高有所帮助。

作者

1983年3月

^① 1982年7月，在国家经委企业整顿工作会议上的讲话。

目 录

序言	1
一、什么叫企业管理咨询	1
1.企业管理咨询的性质	1
2.企业管理咨询的特点	1
3.企业管理咨询的必要性	6
二、企业管理咨询的历史与现状	9
1.企业管理咨询的产生和发展	10
2.日本的企业管理咨询活动	12
3.我国企业管理咨询活动的现状	21
三、如何进行企业咨询	26
1.企业咨询的种类与划分	26
2.企业咨询的程序和方法	32
3.企业咨询的着眼点	50
4.问题的归纳整理	62
5.制订企业咨询报告书	67
四、经营顾问及其培训	75
1.经营顾问	75
2.经营顾问的培训	79

一、什么叫企业管理咨询

企业作为商品生产的具体单位，在安排日常生产活动和经营管理工作的过程中，常常有许多实际问题需要得到合理的解决。随着现代化大生产的飞速发展，现代科学技术与生产的高度结合，使企业碰到的问题日趋复杂，当企业本身力量不足时，就不得不借助于社会上的一些经营管理专家的力量来解决这些问题。人们把这些经营管理专家称为经营顾问（management consultant），把他们为解决企业生产和经营活动中的问题，所开展的一系列改善活动，称之为企业管理咨询或企业诊断。

1. 企业管理咨询的性质

企业管理咨询是一项专业性很强的服务性工作。经营顾问应企业的邀请，深入企业现场，运用一整套科学管理的技术手段，系统地分析、研究，把握企业经营管理中存在的问题，推广现代化的科学管理知识和经验，提出适当的改革意见，协助并指导企业全面地改善管理工作，提高企业的基本素质，使企业成为富有弹性的、最活跃的生产细胞，保持生产和经营活动的良性循环，不断向前发展。

企业管理咨询工作以工交企业为主要服务对象，围绕改善经营管理，保证产品质量，降低成本，降低消耗，提高劳动生产效率等为重要课题，协助企业领导人和管理人员，分

析和查找产生问题的根本原因，有针对性地开展改善活动，使企业能够在原有的基础上，在不花钱或少花钱的情况下，获得更大的经济效益。

英国经营顾问协会（IMC）给企业管理咨询下的定义是：“由独立而又有资格的人，调查并指出经营管理中有关方针政策、组织结构、工作程序、操作方法等方面的问题，提出合理的解决方案，并帮助企业实行改善活动的一种服务性事业”。

企业管理咨询之所以又称为企业诊断，是因为企业诊断这一词十分形象地概括了企业管理咨询活动的特点。在实际咨询过程中，担任咨询服务工作的经营顾问，象医生一样，以客户（接受咨询的企业）为患者，为企业检查体质，确定病症，追查病因，进而开出药方进行治疗，使企业能够尽早地摆脱病魔的纠缠，走上健康发展的道路。

企业管理咨询活动一般是从为企业诊断开始，一直到企业通过改革，收到明显的经济效果为止。

2. 企业管理咨询的特点

企业管理咨询活动不同于一般的检查、评比活动，也不是单纯的调查研究工作。企业管理咨询以协助和依靠企业为出发点，始终立足于为企业服务。在咨询服务期间，要向企业提供现代科学管理知识、方法、技巧，并进行技术性的服务指导，主要是依靠企业本身自觉地主动地着手解决实际问题。其特点归纳如下：

（1）企业管理咨询是一种特殊的具有相对独立性的工作
所谓独立性主要体现在，担任企业咨询工作的部门或咨询公司与接受咨询服务的企业之间，在组织上不是上下隶属

的关系，在行政上不能相互制约或者干涉，完全处于平等的地位。

与此相适应，在咨询服务过程中，经营顾问对于改善方案只有制订权和建议权，而没有决策权和执行权，不能对企业发号施令。这就使经营顾问处于一种相当复杂的工作环境中。经营顾问必须注意的是，作为一个现代科学管理知识和管理方法的推广者，既要从实际出发，紧密地结合企业实际，积极开展工作，但又不能过分迁就于企业的落后状态和保守思想，而缩手缩脚。因此，要保持相对的独立性就要同企业以诚相见，搞好团结，创造良好的合作气氛。这正是经营顾问的工作艺术之所在。

（2）企业管理咨询的建议和促进作用

经营顾问在工作时，并不是取代企业领导人或者管理人员，去直接处理事务。而只是以“参谋”和“顾问”的身份，建议并督促企业领导人采纳新的改善方案。经营顾问的主要职责在于提出准确、完整、高质量、切实可行的改善方案。同时还要注意提出改善方案的时机与方式、方法，并帮助企业付诸实行。而企业方面则应该根据本企业的人、财、物和产、供、销等有关方面的实际情况，灵活地采纳和实行经营顾问所提出的改善方案，以便取得实实在在的经济效果。

（3）企业管理咨询的科学性

企业管理咨询是研究现代科学管理的理论如何与实践相结合的一门应用科学。目前，在国际上已经逐步地程序化、制度化。具体咨询时，从头至尾都必须尊重科学，把握数据，传递信息，通过严密的计算与分析来开展活动。一个名符其实的经营顾问，必须是掌握了丰富的企业管理咨询的经验，具有分析和解决实际问题能力的职业专家。由于经营顾

问平素活跃于企业之间，熟知各行各业的情况，因此能够向接受咨询服务的企业提供大量的现代化科学管理知识和专业技术，以及必要的经济情报，能够系统地全面地把同行企业成功的经验，移植到接受咨询服务的企业中来（属于专利项目要按法律办事），从而能够有效地协助和指导该企业不断提高自己的管理水平。

（4）企业管理咨询的自主性

是否进行咨询，什么时候进行咨询，属于咨询公司和客户的自主权。由双方采取自由协商的方式来确定。咨询的成果，完全取决于客户采纳、实行改善方案的程度和咨询公司的水平。强制性的“拉郎配”只能导致企业管理咨询服务流于形式，甚至夭折，因此是不可取的。

值得注意的是，经营顾问所提出的改善方案，不是指令性的提案，对双方都没有严格的约束力和承担责任的义务。一方面经营顾问不能也不应该迫使客户必须执行改善方案。另一方面，客户对改善方案，也出于自身利益，拥有自主选择权，是否采纳或者在何种程度上实行改善方案，应该完全取决于企业领导人和管理人员对改善方案的评价。这样就可以避免强迫命令和脱离实际的做法，企业有了自主权，其积极性也就自然地产生了。

（5）企业管理咨询的客观性

在咨询过程中，经营顾问要遵循“实事求是”的原则，针对企业的问题，在承认企业的历史发展原因和特点的前提下，按照咨询工作的科学程序和技法，大量地掌握第一手材料。一切凭数据说话，具体情况具体分析。运用定量分析和定性分析以及直观易懂的图表，说明过去，分析现在，预测将来。这样的改善方案既客观又具体，实实在在，具有很强

的说服力，使企业易于接受。

(6) 企业管理咨询的艰巨性

不要梦想企业管理咨询会魔术般地创造出奇迹。如果以为一旦请来经营顾问进厂咨询，企业领导人就可以高枕无忧了，那就大错而特错了。企业管理咨询是一项艰苦严肃而又富于创造性的工作。为了真正解决实际问题，提出妥善的改革方案，经营顾问必须面对严峻而又复杂的现状，进行大量的调查研究，对几种改善方案作比较，进行可行性的分析，从中选择最佳方案。这就需要接受咨询的企业领导人采取积极的态度，为咨询工作提供必要的方便条件。事实证明，只有企业领导人和管理人员有了改善企业管理工作的愿望和热情，才能在企业管理咨询过程中，积极主动地与经营顾问密切合作，改善方案也才能得到认真地实行。在我国目前的条件下，提高企业领导人对咨询工作意义的认识，是进行企业管理咨询的首要工作。

(7) 企业管理咨询是培训企业管理人员、推广现代化科学管理的较好途径

企业管理咨询的过程就是解决问题、推广现代化科学管理方法的过程。咨询工作并不是单靠经营顾问一手完成的，必须同企业内部的管理人员相互配合，携手工作。另外，为了使改善方案能够如期实现，在咨询过程中，必须对将来执行改善方案的有关管理人员和职工进行必要的培训教育，使他们充分理解实行改善方案的意义、经济效果和自己将起的作用，并使他们能够掌握具体执行改革方案的方法。因此，通过开展咨询活动，必将大大地改善企业的基本素质，提高整个企业的经营管理水平，使企业的面貌发生较大的变化。

3. 企业管理咨询的必要性

企业管理咨询的性质和特点表明，咨询能够从侧面给予企业很大的帮助。作为企业来说，在什么情况下需要申请管理咨询呢，其理由大致如下：

寻求某种专业知识和技术的援助

在现实社会中，一般企业、部门、单位都不可能拥有各个方面的人材，即便拥有某些人材，也不一定都能达到很高的水平，尤其在涉及到新方法、新技术、新工艺、新设备方面，这类问题就暴露得更加突出。也就是说从企业领导班子成员和管理人员的专业结构、知识结构、智能结构、素质结构上看，任何单位或部门都不可能达到十全十美的程度。因此，企业在遇到自己本身力所不及而又迫切需要解决的问题时，往往要提出咨询，以期借助经营顾问的知识和才能，来弥补本身智力的不足，及时地解决工作中的问题。

此外，企业在制订整体经营方针、政策、计划或进行内部的重大调整、改革时，也往往需要请经营顾问，来帮助进行可行性的分析和最佳方案的选择，以避免决策中可能出现的失误和偏差。

寻求暂时性的帮助

一个企业经常会碰到某些带有临时性的问题。比如研究解决公害问题，节约能源问题，进行阶段性的市场预测问题，宣传现代科学管理知识问题等等。这些问题通常需要占用企业领导人的许多时间和精力，而企业领导人却由于繁忙的日常工作所迫，不可能抽出充分的时间对这些问题进行理论上的分析研究和实践上的摸索。而且，有的企业本身有时也不可能新增设某种常设机构来专门负责这类工作。在这种

情况下，企业可以通过申请管理咨询的方式，聘请经营顾问作为“智囊团”，协助企业从事这方面问题的研究和工作。一俟这种临时性的工作完毕，经营顾问所组成的“智囊团”即可干净利落地离开企业，而且企业也不必担心背上机构庞大臃肿的包袱。

寻求公正的外部意见

“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，往往有这种情况，在某个单位由于工作的时间过久，大多数人无论其工作能力多强，也难免不受该单位传统观念或习惯势力的影响，加之部门之间的某些利害关系的牵制，反而使该单位的人不容易客观地认识事物的本质，也不大容易提出公正合理解决问题的方案。而独立于企业组织机构外部的经营顾问则往往可以排除各种因素的干扰、不为其表面现象所迷惑，从本质上去发现和认识问题。加之经营顾问不受该企业的某些影响和约束，能够无所顾忌，不带框框地提出比较公正的意见和较为合理的改善方案。因此，企业可以利用经营顾问这一客观上的优越条件，为企业寻求比较公正的外部看法，来促进问题的解决。

另外，也有这种情况，即企业虽然已经内定了某些重大的决策，但为了寻求充分的理论依据和外界的反映而申请企业管理咨询的。

上述理由的形式和内容各有不同，企业在实际申请时，各种理由往往是互相交错或界限不清的，在咨询过程中，又往往中途发生变更，即由原来的理由转变为另外的理由，由专业问题变为一般问题，由临时性问题变为较长期的问题，由单项问题过渡到综合性问题等等。因此，咨询公司在承接咨询时，事先应尽量弄清对方申请咨询的意图和理由的

实质，在咨询过程中，咨询公司与接受咨询的企业更要相互谅解和合作，使管理咨询工作能够顺利地进行，取得圆满成功。

总之，企业通过开展管理咨询活动，可以得到如下好处：

（1）在短时间内准确地找出问题所在，得到合理的改善方案。

（2）借助经验丰富的经营顾问的力量，在企业内推广现代化的科学管理，所遇到的困难较小。

（3）通过实施改善方案，可以得到明显的经济效果。

（4）能够提高整个企业的经营管理水平，改善企业的基本素质，促进企业的健康发展。

（5）借助于企业管理咨询，可以提高企业对用户和协作企业的信誉，还可以增强广大职工对本企业的信心。

（6）企业的领导人，经营管理人员和职工可以受到现代科学管理的教育培训。

（7）借助于有利害关系部门之间的管理咨询，可以谋求主管部门和其他部门的行政指导，外协企业的积极合作，以及有关单位在财政资金和生产技术等方面的支持。

二、企业管理咨询的历史与现状

企业管理咨询的历史发展大体可分为三个阶段。第一阶段是从19世纪末起直到第二次世界大战前夕。这一阶段主要是在作业研究、生产技术、合理化等生产领域内，向企业提供咨询服务活动。另外，在财务和劳务的管理方面也进行了某种程度的研究工作和适当的咨询服务，在综合管理方面的咨询，只限于组织结构和程序方面的研究和探讨工作。

第二阶段是在第二次世界大战之后的一段时间。此时，咨询业务开始急剧地扩展到市场经营、运筹学、系统工程等新的管理技术领域。已经能够为企业管理的各种单项专业提供咨询服务。在综合管理方面的咨询，已开始涉及到经营战略、长期计划、生产方针和决策等重大问题，在企业组织机构的研究和探讨方面也取得了显著的成果。

第三阶段是从六十年代起至今。咨询业务的服务领域已经超出了企业范围之外，不但能够对工交企业进行咨询服务，也能够对社会上其他行业、部门的机关、团体、事业单位进行形式繁多的咨询服务。就一个具体单位来说，则能够对它的各种职能部门，各职能部门之间的接合部以及它的所有问题进行咨询服务。在管理技术方面也已从方法研究、时间研究等传统手法发展为定性、定量分析、心理学研究、电子计算机的应用等新的管理技术上。总之，无论政府机关或民间团体单位，都积极地利用管理咨询来为自己服务。

1. 企业管理咨询的产生和发展

企业管理咨询的产生与发展是与现代科学管理的发展紧密相连的。19世纪下半期，随着现代科学技术的不断进步，社会化大生产取得了突飞猛进的发展，经营管理的作用日益增大，内容愈加广泛深入。资本家当老板的家长制领导方式，已经远远不能适应新形势的需要。任何企业即便拥有雄厚的资金，先进的技术装备，熟练的工人，如果不能相应地提高管理水平，也不能获得应有的经济效益，就难免在日益激烈的竞争中败北。为了企业的生存与发展，资本家不得不求助于社会上的经营管理专家。在这种情况下，以泰勒和哈灵顿·埃马松为代表的一大批经营顾问应运而生。他们根据在工厂和工地上的实验分析，先后写出了《工厂管理》、《生产效率十二条原则》等理论书籍，并提出了三WF法、MTM法、PTS法等生产技术和管理办法。这些理论很快地被应用于实践，并在第一次世界大战后的“消除浪费，提高生产效率”的运动中，得到充分的发展，取得了显著的经济效果。这些经营顾问当时在理论上和实践上所开展的一系列活动，就是人们今天称之为的企业管理咨询。

企业管理咨询的大规模开展是在第二次世界大战以后。由于战争的严重破坏，一场以恢复经济，发展生产，提高经济效益为目的的普及现代科学管理的运动席卷了全球。首先以美、英、日为先驱，紧接着西欧、拉丁美洲、东南亚以及东欧各国先后成立了许多各种形式的专业咨询公司，广泛地开展了企业管理咨询活动。现在，工业发达国家利用企业管理咨询活动来加强企业管理，提高竞争能力，已经成了家常便饭。据统计仅北美就有3,500多家咨询公司，西欧比这个

数字要低一些。但在英国和某些西方国家里，企业管理咨询活动在近30年期间，有了相当可观的发展。总之，在资本主义国家，企业管理咨询已逐步成为社会上一种重要的专门职业。由于经营顾问专门致力于研究设计并且推广新的管理制度、方法和技术，现在在一些工业发达国家，习惯于把掌握着先进的经营管理知识和技能的咨询公司称为“智囊团”，把正确地利用企业管理咨询以弥补企业领导人和管理人员能力的不足，视为提高企业信誉和竞争能力的重要手段。

发展中国家的企业管理咨询活动目前正处于急剧发展的阶段。拉丁美洲和东南亚一些国家为了发展民族经济，加速实现工业化的进程，大量地采用企业管理咨询活动，普及现代经营管理知识。他们主要是结合引进项目，通过企业管理咨询活动的开展，逐步摸索适合本国国情的企业管理制度。印度则把向国外提供技术咨询服务作为一种对外援助的项目。印度的咨询公司主要是帮助勘测和提供可行性的报告，而且已赢得了一定的信誉。现在有些国家和地区金融机构在给一些国家贷款前，都要先请这些咨询公司提出意见。

东欧一些国家是从六十年代起，逐步开始采用企业管理咨询制度的。企业方面一般把重点放在提高生产效率上，企业主管部门一般运用于对经济效益和财务的分析方面，中央的一些部门则主要在一些重大技术方针和投资政策的最佳方案的选择，以及对经济效果的预测时，运用咨询活动。近十几年来，由于东欧国家普遍实行了不同程度的经济改革，企业管理咨询服务愈见活跃，出现了一些专职的咨询机构和研究机构，企业管理咨询活动正在走上专业化、正规化。

2. 日本的企业企业管理咨询活动

第二次世界大战期间，日本正式采用了企业管理咨询制度。当时，企业管理咨询服务的对象主要是军工企业。从1939年开始，日本政府先后制订了“军工厂成本核算大纲”、“军工厂经营和成本的技术调查方案”、“技术调查报告书”等一系列用于开展管理咨询的政策，有组织有计划地对企业进行了管理咨询活动。

战后，日本在重新恢复经济的初期，针对日本99%都是中小企业的特点，于1948年设立了中小企业咨询制度。随后，又在日本政府的资助下，成立了日本生产性本部，结合企业管理咨询活动，大力推广提高经济效益的合理化运动。现在，日本的许多政府部门、银行、民间团体以及一些大学和研究单位都设有专门从事企业管理咨询的机构和专职人员。除了政府系统以外，一般咨询机构在接受咨询工作时，都要收取一定的费用。而且，根据有关法律的要求，咨询部门有责任为企业保守营业的秘密。日本的企业管理咨询活动是在通产省中小企业厅的统一指导下，采取政府和民间两条渠道同时展开的。政府的渠道是中小企业厅——通商产业局——都道府县市的中小企业综合指导所；民间渠道有中小企业诊断协会、日本生产性本部等一些民间团体。在政府机关搞咨询的工作人员或属于政府渠道的咨询人员统称为指导员，全国共有26,282人；在民间渠道从事咨询工作的人员统称为诊断士或经营顾问。仅中小企业诊断协会一家就有8,502人。诊断士必须是经营管理的专家，要掌握工业经济、经营、财务、销售、劳务、原材料管理和工业生产技术等八方面的知识。经过政府的统一考试，每门分数在80分以上者，经过通