

商业企业咨询

主
编

李 立

徐惠兰

马宗连



经济管理出版社

F715
138

现代商业企业管理系列教材

商业企业咨询

徐惠兰 李 立 马宗连 主编

683/13



经济管理出版社

B683/73

商业企业咨询

徐惠兰 李 立 马宗连 主编

※

经济管理出版社出版发行

(北京阜外月坛北小街2号)

山西省阳曲县印刷厂印刷

※

787×1092 1/32 8.5印张 185千字

1989年10月第1版 1989年10月太原第1次印刷

印数, 1—8,000册

ISBN7-80025-267-1/F·205

定价, 3.65元

内 容 提 要

本书以如何向商业企业提供有关改善经营管理方面的咨询服务为目标，共分四大部分。第一部分是商业企业咨询理论，包括商业企业咨询的性质、方法、程序以及咨询机构、咨询人员；第二部分是商业企业咨询的内容，包括商业企业管理组织、管理制度、业务经营过程、经营要素管理等方面的咨询；第三部分是有关商业企业建立、生存、发展及破产的咨询；第四部分是商业企业咨询成果的评价及成果归属与责任承担问题。适合作大专院校及成人高等院校的教材，可供教学人员、咨询人员及管理干部参阅。

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 现代咨询业的兴起	(1)
第二节 国外咨询业的发展	(9)
第三节 我国咨询业的现状与发展	(15)
第二章 商业企业咨询及其功能	(21)
第一节 商业企业咨询的性质	(21)
第二节 商业企业咨询的类型	(26)
第三节 商业企业咨询的功能	(30)
第三章 商业企业咨询的方法	(34)
第一节 调查研究	(24)
第二节 系统分析法	(41)
第三节 智囊技术与模型方法	(43)
第四章 商业企业咨询的程序	(53)
第一节 咨询课题的选定	(53)
第二节 咨询业务的调查	(54)
第三节 咨询报告	(59)
第五章 商业企业咨询机构与咨询人员	(75)
第一节 商业企业咨询机构	(75)
第二节 商业企业咨询人员的素质与培训	(82)
第六章 商业企业管理组织的咨询	(92)
第一节 商业企业组织模式分析	(92)

第二节	商业企业组织咨询要点·····	(99)
第三节	商业企业组织的设计·····	(104)
第七章	商业企业管理制度咨询·····	(108)
第一节	商业企业管理制度分析·····	(108)
第二节	商业企业管理制度咨询·····	(115)
第八章	商业企业销售业务咨询·····	(124)
第一节	商业企业销售业务战略与策略分析··	(124)
第二节	商业企业销售过程咨询·····	(130)
第三节	商业企业销售管理咨询·····	(135)
第九章	商业企业采购业务咨询·····	(142)
第一节	商业企业采购业务战略与策略分析··	(142)
第二节	商业企业采购过程咨询·····	(152)
第三节	商业企业采购管理咨询·····	(157)
第十章	商业企业储存业务咨询·····	(161)
第一节	商业企业储存业务活动分析·····	(161)
第二节	商业企业储存管理咨询·····	(170)
第十一章	商业企业物质技术设备咨询·····	(173)
第一节	商业企业基础经营设施配置咨询····	(173)
第二节	商业企业设备管理咨询·····	(181)
第十二章	商业企业劳动人事管理咨询·····	(187)
第一节	商业企业劳动人事管理分析·····	(187)
第二节	商业企业劳动人事管理咨询的内容··	(190)
第三节	商业企业劳动人事管理咨询分析方法··	(200)
第十三章	商业企业财务管理咨询·····	(209)
第一节	商业企业资金管理的咨询·····	(209)
第二节	商业企业费用管理的咨询·····	(221)
第三节	商业企业经济效益综合分析的咨询··	(227)

第十四章 商业企业建立、发展和破产的咨询 ·····	(232)
第一节 商业企业建立的咨询·····	(232)
第二节 商业企业生存与发展的咨询·····	(239)
第三节 商业企业破产的咨询·····	(245)
第十五章 商业企业咨询成果评价 ·····	(249)
第一节 商业企业咨询成果评价标准·····	(249)
第二节 商业企业咨询成果评价程序·····	(257)
第三节 咨询研究成果的归属与责任承担·····	(260)
参考书目 ·····	(263)
后 记 ·····	(264)

第一章 导 论

第一节 现代咨询业的兴起

咨询业是一个新兴产业，又是“一本万利”的新事业。咨询是磋商、会诊、评价的意思，近代才作为一个独立的行业出现。咨询是一项社会服务事业，但咨询与普通的劳务、代理、中间人等服务有所不同，也不同于一般的学术交流活动，它以专门的知识和技术协助委托人解决复杂问题作为特征。

咨询作为一种社会活动，已有几千年的悠久历史。古今中外，凡在历史上曾经建功立业的各类领导者，在任职期间内，为了实现其宏图大志，在尽力施展个人的雄才大略的同时，总要礼贤下士，问计于人，择其善者而从之；而某些能人智士，或为了报知遇之恩，或为了寻找生活出路，或为了献才于世，或为了国家、民族的安全，也总是主动或被动地向各级、各类领导人献计献策。这样，从职能角度看，就出现了两类人物：一类是领导者或称为当权者；一类是胸怀大略九韬，不在领导地位而专以献计献策为己任的谋士、策

士，或称之为助划者。

在我国的历史文献中，有关策士、谋士们活动的记载，可以说是俯拾皆是。例如春秋末年《左传》中所记述的曹刿，在公元前634年，齐国攻鲁国时，毅然请见鲁庄公，提出了弱国抵御强国的战前政治准备贵在取信于民的战略思想，并亲临长勺战场，协助庄公具体指挥了反击齐国侵略军的战役，结果将齐师逐出鲁国国境。战国时期，赵平原君，魏信陵君、齐孟尝君、春申君四君子均以养士（当时从事咨询工作的人，称为“养士”）提供咨询服务，著称于世，他们各有“养士”二三千之多。诸葛亮在《前出师表》中说：“愚以为宫中之事，事无大小，悉以咨之，然后施行，必能裨补阙漏，有所广益。”

国外最早的咨询工作出现在军队中。17世纪30年代，瑞典国王古斯塔夫二世在他的军队中以不正规的形式设置了助手，在需要的时候，叫去咨询意见。几乎在同时，路易14在法国军队中设立了参谋长的职位。1806年10月，普鲁士元帅布留赫尔的参谋长霍恩斯特将军就任普鲁士军事改革委员会主席，建立了参谋本部体制，成为普鲁士君主政体及其政治制度的支柱。随着普鲁士军队1870年在普法战争中的胜利，参谋本部的体制成为各国效法的榜样。美国陆军在1903年，英国皇家军队在1906年，建立了参谋本部。接着，咨询活动进入到了政治领域。1828年，美国总统杰克逊用一批人才，安置在白宫中为他提供咨询建议。这些人喜欢在白宫的厨房内议事，一些建议又经常影响杰克逊的政策，因而，人们称之为“厨房内阁”。杰克逊的做法，成为以后每届总统不作明文规定的法律。

现代咨询是从咨询工作进入经济领域开始的，至今已有

百余年的发展历史，与历史上的领导人相比，现在领导人所处的形势要复杂得多，面临的任務要繁重得多，领导的事业规模要庞大得多，因此，也就需要顾问、咨询人员的协助。目前，在发达资本主义国家，有数以千百计的专门提供技术、经济、管理、培训等服务的咨询公司，被称为“智囊团”、“思想库”、“头脑企业”、“脑库”等。它们的宗旨是运用专家们的知识、智力、经验、阅历，为领导部门提供决策的依据。此外，还有众多的独立开业的咨询专家，有些工业研究机构、大学，某些政府工业和经济部门、国际机构也提供咨询性援助，如联合工业发展组织就经常提供这类援助。这些顾问、咨询人员所发挥的作用，比历史上的谋士要重大得多。

在现代管理学的意义上，接受咨询服务的领导人称为委托人，咨询人员受托开展具体的咨询服务活动。咨询人员对委托人究竟能发挥那些作用呢？第一是医生的作用，能诊断出“有病的”组织并开出“药方”。第二是顾问的作用，能在一般组织管理问题上提供自己的知识经验，帮助委托人采取决策。第三是仲裁人的作用，能有助于解决各种组织管理环节的冲突。第四是专家的作用，能有效地帮助解决一些特殊的问题。第五是教育家和教导员的作用，对委托人和委托单位的职员进行再教育。在具体咨询过程中，这五种作用并不是截然分开的，往往同时起几种作用。

咨询业在现代社会中不断获得发展，特别是近一、二十年来“智囊团”的出现，要使其社会地位提到前所未有的高度。现代咨询如此迅速发展的原因可归纳为以下几点：

第一，现代科学技术发展要求跨专业、跨学科、跨部门协

同配合。第二次世界大战以后,科学技术迅速向纵深发展,科学技术的门类越分越细,各学科之间相互联系日益密切,彼此渗透,在传统学科与技术的边缘,不断产生出新兴的学科与技术。而且,当今世界范围的技术革新和科学研究的难度越来越大。一些重大的经济课题和建设项目所涉及的科学技术问题、经济问题、社会问题往往错综复杂,只靠本系统、本行业的专家显得势单力薄,力不从心,需要多学科、多方面的专家,集思广益,共同努力,才能解决问题。因此,在编制长远科技发展规划,研究制定开发方向,评价科研成果和改善管理体制等方面,迫切需要跨学科、多领域、超行业的共同研究,协同配合。

第二,现代领导决策需要外部咨询。从古代一直到近代小生产的领导者都由个人来决策,以个人的经验、智慧作为决策的依据。整个社会或者群众总认为领导者主意好,决定问题比别人高一招,讲出道理使大家信服,就是水平高。但是,现代经济活动是复杂的,涉及到许多领域,必须进行全面研究,才能取得好的经济效益。然而,没有任何一个领导者能掌握极其广泛的知识 and 信息,光靠个人的经验是无法处理社会化大生产所碰到的多变而复杂的决策问题;任何一个企业也不可能拥有一切领域的专家和技术人员,如果一切研究、规划、管理工作都要由自己或本企业来进行,那就必须投入大量的时间、资金和人力,这是现代经济活动最忌讳的做法。因此,现代领导者的决策水平主要不是自己脑子里有什么高招和独特见解,更重要的是在于他选择意见的能力,即如何从许多专家的各种不同意见中选择出最好的意见来,所以,许多企业和部门都希望有一批“召之即来”又能解决问题的咨询队伍,可见,现代领导者已经离不开咨询者了,

必须请专家们咨询，提出意见，才能及时准确地决策。而咨询企业往往以其高效率的工作方法，提供全面的情况分析和解决问题的办法，供各部门、各企业作为决策的依据，以减少经济活动的失败和失误。

第三，现代社会的激烈竞争需要咨询。在现代化社会中，竞争是很激烈的，胜者发达，败者消亡。现代社会不再是小农经济式的“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的相互很少联系的情况，而是企业与企业之间、地区与地区之间、国与国之间都有很密切的联系。当今世界有着大量的信息在交流，又充满着竞争。竞争意味着抢时间、争效率。时间就是金钱，信息也是金钱。现代领导者单靠自己的知识不一定能立即作出优化的决策，必须请专家们咨询，提出意见，才能及时、准确地决策。所以，企业为了生存和发展，力求产品更新快速、取得新的成功和突破，也必须向外部咨询专家求教。竞争大大提高了咨询的价值，竞争成为发展咨询的催化剂。

咨询的出现，不仅具有时代的迫切性，而且具有可能性。这是因为：第一，现代科学技术迅速发展，提供了极其丰富的知识信息，其数量之巨大，为过去任何时代所不能比拟，人类凭借这些智力“资本”，可以大大减少失误的概率，增加成功的把握；第二，现代科学技术的发展，造就了一批具有智慧头脑的人才。据国外统计，科学家的人数，每10年至15年就翻一番，其中有造诣高深的专才，又有知识渊博、熟悉几门专业的通才；第三，现代科学技术，还创造了现代化的手段，为智力的充分发挥，提供了强有力的工具，电子计算机、现代化通讯设备、微型缩影、复印等先进技术，都为咨询机构的高效率工作提供了方便的条件。

咨询业起源于英国。远在1800年，工业化发展初期，英国就有了咨询业。现代咨询在一百余年的发展历程中，大体上可以分为四个阶段：

（1）个体咨询阶段。大致到19世纪末。19世纪，英国发生了工业革命，采矿业、制造业尤其是建筑业获得了充分的发展。这时，一批有建筑知识的工程师开办了一些土木建筑事务所，专门经办建设方面的咨询。1918年，英国建筑学家约翰·斯梅顿成立了“英国土木工程师学会”，联合承担一些咨询业务。这时的工程师学会并非是咨询公司，仅仅是一种学术团体。这个组织一是为了保障个体咨询者的合法权益；二是可以在某些大型项目的咨询过程中集中力量，采取联合行动，提高咨询效益。

（2）集体咨询阶段。20世纪初，个体咨询已经不能够满足日益扩大的经济建设需求，于是个体咨询发展成为集体咨询，咨询的领域也从土木工程扩展到工业、农业、交通运输等各个经济领域，并为政府的咨询起了重要的作用。这时的咨询公司，具有法人地位，有独立经营的权力，有的咨询机构还是政府部门授意建立的。这一阶段咨询工作的发展是较为缓慢的，还没有得到社会的公认，人们对咨询活动也不甚了解。

（3）综合咨询阶段。第二次世界大战以后，由于科学技术和经济的飞速发展，整个社会活动越来越复杂，多变、影响深远，这对于各个层次、各个部门的决策者来说，大大提高了正确决策的难度。因此，这一阶段的咨询活动较之上一个阶段有明显的发展，表现在：从专业咨询发展到综合咨询，从技术咨询发展到战略咨询。从经济领域发展到政治、军事、外交、法律等社会生活的各个领域。

(4) 国际合作咨询阶段。一些国家对各国共同面临的全球性问题，如环境、生态、人口、资源、能源等问题，合作进行研究探索解决办法，提出有价值的咨询建议。例如，经美国总统约翰逊建议，1972年美、苏、英、日、意、奥等17个国家在奥地利共同组成“国际应用系统分析研究所”，其目的是通过国际合作，采用系统分析方法研究发达国家面临的共同问题。目前，这种国际合作咨询正在日益发挥重要的作用。

由于现代咨询产生了巨大的经济效益和社会效益，迅速发展成为令人瞩目的行业。作为研究和提高咨询水平学问的现代咨询学是在多年管理实践经验的基础上，吸取邻近学科的一系列科学研究成果，经过归纳、总结、提高而形成的系统知识。现代咨询学源于实践，又反过来为咨询人员所应用，从而服务于实践。

现代咨询学是一门高度综合性的新兴学科。现代科学的发展趋势有两个最明显的特点，一是科学的分工越来越细，越来越向纵深发展；另一个是虽然分工越来越细，但各学科之间的综合、交叉、渗透则越来越多，不仅是社会科学和自然科学各自内部的学科相互交叉、渗透，而且在自然科学和社会科学这两个部门之间也出现了交叉、渗透的现象，在相互交叉的广阔地带，发展出一系列新生学科。

现代咨询学是在自然科学和社会科学交叉地带，建立起来的一门综合性学科。它要综合运用各门学科（包括经济学、企业管理学、管理数学、会计学、数理统计学、运筹学、系统工程学、市场营销学与电脑技术等）的理论和办法，去解决由于现代科学、技术、生产的发展而带来的各种复杂的社会现象和问题。

现代咨询学是一门软科学。

软科学的研究虽然涉及到生产关系和上层建筑的许多领域，但仍以有关生产力的诸要素为主要对象，着重研究各个系统各个层次的战略性问题；它的研究需要集合有关领域的专家，发挥集体的高度智能共同探讨，从而提出可供选择的若干方案，提供给予各层领导作为决策的依据；它综合采用多种方法，但以系统分析方法为主。软科学的这些特点在现代咨询领域中十分明显，例如，在生产规模日益扩大的情况下，产品日趋复杂、精密，必须重视各生产环节的内在联系，重视其整体的规划、组织、安排、预测等等工作，才能保证产品数量和质量持续上升，适合市场需要。这就要求综合运用自然科学、社会科学、数学等理论与方法解决由生产发展而带来的各种问题，并提出最优化方案与决策，这恰恰是现代咨询学所要解决的问题，而其中已经包含了软科学的性质、特点与方法。

现代咨询学是一门实用性很强的应用科学，它非常注重应用研究，注意回答和解决在管理实践中出现的各类问题。比如，怎样去计划与组织，如何去控制和协调，人员设备配备需要掌握那些原则和标准，领导者如何激励下级人员，怎样去决策……。这是任何一个咨询研究工作者在管理过程中时时需要涉及与解决的问题，现代咨询的一般规律、原则和方法是各类管理人员，领导干部管理实践经验的概括和总结。理解这些规律、原则和方法要结合各自管理的实际，才能学得更深一些。只有不断接受新的管理学的知识，并努力运用到实践中去，才能提高管理的水平，更好地为四化建设服务。

现代咨询学是一门发展中的科学。现代咨询学是一门新

兴的学科，尚未定型。它有一个稳定的研究内核，但它所论述的是复杂的社会现象，以及各类组织的结构、行为与目标达成。我们对现代咨询学的研究刚刚开始，其中许多规律性的东西并没有完全搞清楚，还没有一套完整的体系来论述现代咨询的功能、形式程序、方法论、成果评定和责任承担等等，这是一门亟待探索与发展的科学。今后咨询学的发展，咨询学体系的完善，还要依靠大量的实际工作者和现代研究人员的共同努力。

第二节 国外咨询业的发展

咨询作为一个专门的行业，为社会提供智力成果，是在近代才出现的，并随着各国现代化的过程而发展，现在，它已成为发达国家社会经济体制中的重要组成部分。

一、英国

英国咨询业务历史悠久，经验丰富，在世界上享有很高声誉。英国现有各种规模的咨询企业2000余家，大型公司有的2000余人，小型公司有的只有1人，服务范围非常广泛，按性质大致可分为工程咨询、产品与技术咨询、经营管理咨询三大类。

工程咨询已有150余年历史，现有工程咨询公司900余家，其中土木工程320家，电气工程120余家，机械工程120余家，结构工程300余家，共有90种专业。英国基本建设中的工程设计由咨询公司负责，工艺设计由工厂和研究单位负责。工程咨询十分重视面向国际，政府对此也有专门的扶

助措施。因此，在世界各国几乎都有工程咨询的委托者。

1978年海外咨询工程额达340亿英镑，遍及138个国家与地区。

产品与技术咨询公司约有1000余家，200个专业。基本上由工程师开设，以出售技术、知识为职业，服务项目主要有：设计新产品，改进与发展老产品，产品技术性能的评定，对老产品进行技术改造，试验和研究，培训人员，提供技术服务等。

经营管理咨询公司有数百家，服务范围分为七大类：组织发展与政策制定、财政与行政管理、生产管理、市场调查与产品推销、人员管理与选用、情报提供与程序控制、经济与环境研究等。管理咨询以英国管理协会为中心进行工作。1949年建立了经营顾问的登记制度。据记载，1960年全国正式登记的高级经营顾问就有1200人。英国的“PE”国际咨询公司有20多年的历史，是国际性管理咨询公司，业务范围专业化。既受政府重视，又受企业欢迎。

英国咨询业具有以下特点：历史悠久；有严密的组织——咨询工程师协会，入会条件相当严格；重视信誉，社会地位高，咨询业被认为是一门高尚的、有学问的职业；广泛进行社会协作；十分注意搞好海外营业。

二、美国

美国咨询业起源于本世纪初，但40年代以前发展缓慢。第二次世界大战期间，美国由于急需发展各个部类的生产，从而刺激了咨询业务的发展。现在美国约有3500家咨询公司，其中“智囊团”类型的综合咨询研究机构约有400~500家。仅从事管理咨询的人员就有4万人，平均每100名管理人员中就有1个管理咨询工程师。据估计，美国咨询企业营业