

发展中国家 聘用咨询专家手册

UNIDO

.1-62

机械工业出版社

1
1
3

发展中国家 聘用咨询专家手册

联合国工业发展组织编

陈仁煌 等译
陈仁煌、陆以庆 校

机械工业出版社



A 800556

本手册是由联合国工发组织邀请了各方面的咨询专家经过集体讨论、并征求了世界各国二百五十多名咨询专家的意见编写而成的，内容较为丰富，主要阐述了咨询专家的作用、咨询组织机构的情况、咨询业务的范围、咨询专家的聘用、咨询工作的评价以及如何签订咨询合同、计算咨询费用等问题。并且搜集了丰富的实例可供参考。对于发展中国家建立与发展本国的咨询行业、有效地聘请与使用国内外的咨询专家具有较大的参考价值。

本手册可供各级领导部门、工业企业、高等院校等与咨询业务有关的人员参考。

本书中所使用的名称和提供的资料并不代表联合国秘书处对于任何国家或地区或当局的法律地位的看法和对于划定其国界的看法。

ID/3/Rev.1

1968年4月第一次印刷

United Nations Industrial Development Organization
MANUAL ON THE USE OF CONSULTANTS
IN DEVELOPING COUNTRIES
(Second printing with revised Annexes)

发展中国家聘用咨询专家手册
(1972年第二次印刷，修订了附录)

陈仁鎔、毛宗雄 吕燃戎 译
张一寿、吴尧东
陈仁鎔、陆以庆 校

内部发行

机械工业出版社出版 (北京1515信箱26分)

· (北京印刷厂印刷)

机械工业出版社印刷厂印刷

开本787×1092 1/32·印张 7·字数 118千字
1981年7月北京第一版·1981年7月北京第一次印刷
定价0.87元

统一书号：15033·(内)821

出版说明

本书是根据联合国工业发展组织（UNIDO）一九七二年的版本翻译的，除前言中将二百五十多位名誉通讯员的人名从略外，其余均全文译出，书后的参考书目全部按原文刊印，便于读者对照查询。

由于我们对国外咨询业务所掌握和了解的知识有限，对书中的专业名词和术语仅按外文原意译出，译文不一定正确，故某些专业名词和机构译文后附有原文，供读者参考。

全书译文有不妥之处，望读者批评指正。

1980年8月

前 言

一九六四年十二月，在黎巴嫩首都贝鲁特举办了一个联合国区域间的学术讨论会，会上讨论了关于发展中国家的工业研究和机构的问题，以寻求加强现有这些机构和未来这类机构的途径和方法。

在讨论期间，与会代表提出了许多问题，例如怎样选择外界的咨询专家，特别是国外的咨询专家？怎样与这些专家接触，建立业务关系？许多与会代表声称他们在这类事务方面缺乏直接的经验，不管是为了他们自己的工程项目，还是应当地代理机构或企业的请求，为了获得咨询帮助，他们经常得花去大量的时间和精力。

在发展过程中，鉴于咨询专家所起的重要作用，参加贝鲁特讨论会的与会代表一致认为有必要写一本如何使用咨询专家的手册，作为发展中国家的行动指南。

会议讨论结果，国际发展中心——联合国工业发展组织的前身——决定出版一本如何能最有效利用咨询机构的手册，为发展中国家负责工业发展问题的管理人员、行政人员、政府官员及其它人员提供实际指导。这本手册的宗旨已于一九六五年五月在工业发展委员会——经济和社会理事会的一个附属机构——第五次会议上得到了批准。

目前出版的这本手册，其主要目标不但是为了给使用咨询专家的政府官员、私人企业和其它人员提供关于选择和有效利用这类服务项目的基本知识，而且使他们了解咨询专业

的组织情况，一般的收费标准和支付形式，以及通常采用的合同形式等，从而为发展中国家建立当地的咨询机构提供指导方针。

为便于说明问题，本文中所述的咨询专家指的是某一个客户单位所录用的一个人或一个机构，由于该人或该机构具有专业知识和经验，故聘请他们作为工业顾问或负责制订工业行动计划。本手册中的许多章节虽适用于各类咨询业务，但是我们研究的具体咨询业务类型只限于那些工程、技术、经济、管理和培训方面的工业咨询专家所提供的服务，而不涉及其它方面的咨询业务或者在发展基本设施方面的咨询业务（如运输、电力、教育等方面）。

咨询人员是专职的、为别人解决问题的专家，他们的专业知识面广，包括许多传统的专业领域，尤其擅长于对某一问题进行独立的、毫无偏见的研究；并使问题得到合理的解决。一个咨询专家的真正价值在于他本身所受的训练、在解决过去有关问题中所积累的经验以及在应用他们的专业知识、选择应采取的行动方面所具备的能力。

这本手册是由许多咨询领域的专家们一起合作而写成的，一般来说，它反映了发达国家和发展中国家内那些经常提供和接受咨询服务的人们的观点，作为本手册背景的背景报告是由国际发展中心提供的。这篇报告曾送交一些国家中对工业咨询有专长的二百五十多名普通通讯员，征求他们对本文的意见和建议。他们的意见对本文是特别有用的。（二百五十名普通通讯员的名单从略——译者注）

一九六六年十月十日到二十一日，在纽约联合国总部举行了一系列会议，研究了这篇报告的原稿及各国普通通讯员所提出的建议，听取了与会专家们的意见，最后将国际工业

发展中心的修改草案定稿。专家组由下列人员组成：L. W. 巴斯，美国纽约咨询专家；W. B. 坎姆帕贝尔，牙买加咨询专家；I. Y. 赛德，阿拉伯联合共和国国立管理发展研究所，管理咨询中心主任；C. 西戈尼，意大利，罗马咨询主任；J. 瓦瓦舍，法国工业部外事局局长助理；V. 维克，捷克斯洛伐克社会主义共和国国家经济、科学和技术合作委员会司长；山口一秋，日本东京工程咨询商协会总经理；以及国际发展中心的职员，其中包括工业机构科长A. A. 阿非非及L. 卡特科达和M. 瓦特。

本手册根据各普通通讯员们的意见作了修改，对有关使用咨询专家的问题作了简明而实际的回答。本手册还包括了许多关于咨询项目的实例研究，具体的合同实例，收费标准及诸如此类的内容，以便更明确地说明咨询业务。

本手册的前七章内容包括了使用咨询专家的主要问题。

第一章介绍了发展中国家和发达国家的咨询专家在发展过程中所起的作用，以及说明利用外界咨询机构的主要原因。

第二章谈及咨询业务中最主要的咨询来源，其中包括各个咨询专家、咨询公司、工业研究所、大学、政府代理机构、外国政府和国际组织机构，同时也谈及一些次要的咨询来源，如：设备、材料、专有情报的提供单位以及成套的工程建设单位等。

第三章所叙述的是为了使项目搞得成功而又经济，在选择资历合适、经验丰富的咨询专家时应采取的各种步骤。并用实例来说明选择的过程。关于某些国家选择外国咨询专家的原则以及咨询协会的名称可参阅附录2。

第四章讨论了订立合同的过程，包括客户和咨询专家之间订立书面协议的要点，还包括一份合同条款的参照表。为进一步的说明，附录3还收集了各类合同形式。

第五章先开始介绍了承担一项咨询任务时所涉及到的各种费用因素,然后再讨论目前偿付给咨询专家报酬的各种方法。附录3收集了几个国家咨询协会关于咨询收费标准的实例材料。

在第六章中,对承担一系列任务的咨询专家及客户所起的作用,以及他们为保证顺利完成项目应尽的责任作了探讨。由于客户和咨询专家在一项任务完成时都需要进行一次评价,因此在本章中有一节专门谈及了评价的程序问题。

第七章主要论述了发展中国家当地咨询专业的发展过程。着重阐述了有关培训、报酬以及创造一个适当的专业环境的重要性等问题。同时对于采取哪些形式协助建立当地咨询业务问题也作了详细的探讨。

本手册将工业咨询专家所能提供的协助形式按职能分为五类,并分别在第八章到第十章中进行讨论。还介绍了一些实例,来说明咨询专家在承担某些业务活动中所起的作用。

由于本手册中所论述的许多题目都是相互有联系的,因而有些部分难免有些重复。欢迎对本手册提出任何问题、意见、批评和建议。来信请寄:

联合国工业发展组织工业机构处。地址为奥地利维也纳,拉脱豪斯广场,弗尔德豪斯2. A-1010号。外文为:

The Industrial Institutions Section

United Nations Industrial Development Organization

Felderhaus, Rathausplatz 2

A-1010, Vienna, Austria

本版本系第二次印刷,与1968年出版的初版本相同,但是借此再次印刷的机会,在附录中增加了一些最新内容的材料。

目 录

第一章 咨询专家的作用	1
一、聘用咨询专家的原因	2
二、现有的咨询援助类型	4
第二章 咨询服务的来源	6
一、咨询专家的类型	6
第三章 咨询专家的选择	14
一、选择咨询专家前的内部准备工作	14
二、选择和评定咨询专家	17
第四章 签订合同程序	23
一、合同要点	24
二、合同条文参照表	29
三、特别协议：商标和专有情报	31
第五章 咨询费	34
一、费用构成	34
二、费用计算类型	37
三、检查项目	41
第六章 客户与咨询专家间的关系	42
一、咨询专家和客户的责任	42
二、有效地建立客户-咨询专家间关系的准则	45
三、评价咨询任务	49
第七章 发展中国家当地的咨询行业	53
一、当地咨询行业的发展	55
二、协助建立当地咨询业务	60
第八章 综合咨询业务	61
一、各个步骤的概要	61

一、各个阶段任务的讨论	64
第九章 技术服务	74
一、产品和工艺的发展	75
二、其它形式的技术服务	78
第十章 经济服务	83
一、全面性经济计划	83
第十一章 管理服务	86
一、管理服务的必要性	87
二、管理服务的范围和形式	89
第十二章 培训计划	92
一、车间主任的培训	95
二、工长的培训	98
三、操作工人的培训	99
四、典型的工作任务说明书	104
附录一 实例调查	108
实例调查 1 在销售液化石油气方面提供咨询业务时的 招标例子	108
实例调查 2 在发展中国家建设一个水泥厂时如何选择 咨询公司	111
实例调查 3 甘蔗渣造纸厂的可行性研究	112
实例调查 4 改进晒制盐的生产及精制过程	116
实例调查 5 调查一家制造公司的生产和销售活动	124
实例调查 6 降低单位生产成本	126
附录二 选择咨询专家	128
(一) 指导外国咨询专家活动条例的摘录	128
(二) 专业咨询协会一览表	138
附录三 合同样式和计酬法	153
(一) 客户和咨询工程师之间的国际性协议样式	153
(二) 客户和咨询工程师订立协议的国际通则	

(IGRA 1963)	154
(三) 伦敦咨询工程师协会协议“B”的样式和计酬法.....	164
(四) 加拿大咨询工程师协会专业工程服务的 起码费用表.....	186
(五) 协议的信样.....	192
(六) 对美国的管理咨询公司的日薪制调查.....	195
(七) 49家公司中不同等级专业人员的日薪额与工资的 比率.....	199
附录四 道德准则选录.....	200
(一) 欧洲管理咨询专家协会联合会会员守则摘要.....	200
(二) 美国咨询工程师学会道德准则.....	201
(三) 美国咨询工程师学会职业行为标准.....	201
咨询方面参考书目选录(原文)	204
书刊.....	201
期刊文章.....	206
定期刊物.....	209
协会出版物.....	210

第一章 咨询专家的作用

各国在社会和经济发展过程中，在不同的发展阶段上均会碰到许多复杂的问题，这些问题的解决需要人们具有各种各样的技术和才能。发展中国家的一些组织机构，由于迅速发展经济的迫切需要，为了弥补他们经过培训的人员的不足，就利用具有专门技术知识的咨询专家来加以补充。

各国的政府、政府机构中的专门部门、大型工业企业、财政机构、服务行业、公用事业以及其它一些与该工业发展有关的机构都能利用咨询专家提供的服务。

在过去四十年中，特别是从第二次世界大战以来，在高度工业化的国家中，利用咨询专家的活动大大增多。咨询专家为各工业国的经济发展作出了很大贡献，他们是有价值的技术和经验储备力量，可补充各工业机构和政府部门的技术力量的不足。咨询专家被公认为是取得建议和完成具体任务的最好代表，因为任何公司或官方机构还没有这样一批人，他们有能力为所有问题找到最好的、灵活的解决办法。

值得注意的是，目前各工业国，除了政府外，发展较快的公司企业大多数都利用了咨询专家。事实上，咨询业务利用得是否合适要与企业的发展和扩大联系在一起加以评价，当然，它对发展起着重大的帮助作用是毫无疑问的。因此，许多发展中国家，正在发展本国的咨询服务工作，这种做法将起很大的作用，而且随着时间的推移，这项业务还会不断发展扩大。随着这些国家经济的发展以及需要外援的增加，

在聘请和使用当地咨询专家的做法方面，也将会效仿高度工业化的国家。

关于现有的外援类型、取得外援的条件，为获得最大利益必须建立的关系，这些问题将在以后的章节中详细讨论。

一、聘用咨询专家的原因

无论是发展中国家，还是发达国家，利用外界咨询专家的主要原因大致一样。但需要哪一种专门服务以及利用这些专门服务的有效程度则随客户所处的环境而有所不同。同样，可供聘用的外界专家的数量、服务的费用以及其它许多咨询关系的细节差别也很大。将外界人员根据临时性合同聘入一家客户公司或组织来提供研究和咨询服务，这种基本想法具有许多内在的优点，并对国家的工业化和经济发展具有直接影响。其优点有：

(1) 有可能缩短执行项目的期限

咨询专家能尽快把技术、经济和管理方面的技能用来解决实际问题，特别是，咨询专家可以提供为迅速执行计划所需的资料，而减少新企业投产所需的时间。

(2) 有可能取得专门知识和专有技术

咨询专家可向客户组织提供它们所没有的现成的技术、知识或专门技术，说实在的，对一些设计、组织方面的规划、系统设置和市场可行性研究等问题不一定经常要有一批具有必需才能的固定班子来搞，在这方面，对中小企业公司来讲，咨询专家特别有用，因为他们雇不起一批固定的专家、技术人员和专业人员。他们可把该采取什么办法、准备建议包给外界咨询专家来搞，但应该做什么的最后决定仍旧和应该归客户组织。

外界的咨询专家不仅能提供新的技术，而且他们的工作还受到其它高级专家的支持并有大量的科研设施可供使用，这些条件对执行某一具体项目来讲是非常宝贵的。有时候，某一问题确实需要有不同行业的一批专家来共同研究才行。如出现这种情况，一般说来，咨询机构能很快集中一批具有各种技术的专业人员。

（3）有可能找到除现有做法之外的一种新办法

即使咨询专家提供的技术对客户现有的技术来说有重复，但他所提供的服务仍是十分有价值的。主要是因为咨询专家是个外来人员。作为某个组织的局外人，他很容易看出客户已习惯了的一些问题、浪费和低效率。咨询专家经过训练，能对薄弱环节提出问题并把注意力集中在这些方面。他的新办法也能使他发现一些以往被人忽视的解决方法和机会。

另外，咨询专家作为一个外来人员往往有机会把注意力集中在一些根本性的问题上并可摆脱日常事务，参与制订一些未来的规划。

（4）有可能取得有独立见解的评价和建议

作为一个外界咨询专家，由于他不牵涉到某个组织的内部政策和偏向，所以他所发表的意见往往不带偏见并能对某一特殊问题提供客观的评价。实际上，一个观察力敏锐的咨询专家往往成为采用何种方法和技术的内部仲裁人。另外，一旦合适的话，他能将已在某国或其行业所采用的想法和办法提出来用于解决这些问题。

此外，一个受人尊敬的外来人，他所提的独立判断和经验也许有助于证明所采用的办法是正确的。外边人也能起到有助于解决争端的作用或有助于得到第三方的支持。譬如以

银行家接受可行性研究的态度来讲，他们更乐意接受由公认的咨询专家所提出的、而不愿意接受那些由本组织内部人士所提出的报告。

二、现有的咨询援助类型

工业咨询专家能提供各种不同类型和形式的服务。有的是向政府提供直接帮助，对某项总的工业发展计划确定标准、目标、先后重点和发展程序；有的是对该国内某家工业企业提供具体的技术援助，本手册中所谈的工业咨询专家所能提供的援助类型，是按功能来分的，可分为五大类，有关各大类的详情见本书第八章至第十二章，本章仅作一些概要介绍。相应的实例调查与用来说明咨询专家在执行具体项目时所起的作用，详见附件一。

1. 设计和工程服务

为建立一座工厂或某个项目所需的设计和工程服务，其中包括对该项目的可行性研究，工厂设计、设备和土建招标书的准备，评定投标，建厂监督以及试生产和工厂初步投产后的援助。

2. 技术服务

咨询专家往往可承担勘探和了解一国的自然资源的任务。他们可进行考察以发现该国有哪些原料，并通过实验室试验和分析来研究哪些是可以具体应用的。咨询专家也研究并改进在某个工业项目中技术知识的应用，并从事产品发展方面的专门研究，包括设计、包装、新的用途以及废物的利用。咨询专家也就下列问题进行评定和改进，如生产方式和工艺流程，工厂布局，设备设计和制订规格并协助工厂制订条例和规范，包括建筑标准和安全设施。

3. 经济服务

咨询专家的经济服务包括发展规划和对工业和经济潜力的调查，其中有具体的工业调查、项目分析、利用银行的研究、投资条件的研究以及对工业和经济机构的研究，旨在促进对工业的投资。

4. 管理服务

咨询专家也从事对某一特殊项目的目标和指标进行审核和评定。他们能承担的工作有：管理方面的调查；在工厂一级推行生产规划和控制计划；运用运筹学，进行库存控制、质量控制、物料搬运、产品和成本核算以及公司总规划。他们也审核管理和人事规划，成本核算，电子数据的处理，为具体经营推荐一系列其它办法和控制措施。

5. 培训计划

咨询专家常常还承担培训当地职工的任务，这样当咨询任务期满后，当地职工能接管下来并学会设备的操作使用。因此，咨询专家要协助建立当地培训中心，制订培训工程师和技术人员的厂内培训计划，并对长远培训计划提出其咨询建议。

第二章 咨询服务的来源

提供专业咨询服务有许多来源。有些个人或组织是专门从事提供咨询服务的，而对另外有一些个人或组织来说，咨询服务只是作为他们广泛业务活动范围中的一部分。咨询服务有各种不同来源：独立开业的咨询专家、咨询公司，工业研究机构，大学，政府机构，外国政府和国际组织。还有一些次要的来源，如设备、资料或专有情报供应商和综合工程组织者。

在那些工业发展尚处于初期阶段的国家中，当地的咨询专家或咨询机构很少，因此，这些国家必须依靠工业较为先进国家的咨询服务行业。随着当地咨询专家专业水平的提高，他们所提供的服务也将日益更为有用，因为当地咨询专家更了解本国情况，他们的建议能更适合本国的需要。

此外，他们也能利用外国的援助来补充其自己的技术和经验。另外一个考虑就是在确定咨询任务时，特别是一些较小的项目，要去外国寻求援助往往感到不方便，而且费用也很贵，这种情况对中小规模的企业来说更为如此。

一、咨询专家的类型

1. 独立开业的咨询专家

一个独立开业的咨询专家是指一个具有公认的专业经验和能力的人，他能向许多行业提供咨询服务。这个人能承担某种工厂或设施的监造工作，他也许是某个行业的技术经济