

中国乡镇企业 咨询服务指南

宋健 题

国家科委星火计划办公室 编

地质出版社

编 委 会

主 任：王晓方

副 主 任：张景安 李定梅

顾 问：黄英达 梁战平 奚惠达

主 编：王德禄 欧阳晓光

副 主 编：刘志光 璐 羽 武文生

执行编委：张 旭

编 写 人：(按姓氏笔划)

王以华 王志学 王志辉 王禹凡

王德禄 王 巍 尹洪文 申茂向

刘志光 李佐虎 冷 民 何丽华

欧阳晓光 张芳妮 张清林 张 旭

章渭基 张建宁 武文生 林京耀

陶劲松 徐 喆 董桂芳 郭增艳

梅永红 曹一化 覃 健 满秀芬

璐 羽 Teri Dunphy Doyle Peterson

发展咨询业为乡镇企业的新发展提供服务

在建立社会主义市场经济的过程中，大力发展中国的咨询产业是我们实施科教兴国战略和可持续发展战略的一项重要任务。大力推动咨询业，就是以市场为导向，以科学技术为依据，以信息为基础，综合运用科学知识、技术、经验、信息，为政府部门、企事业单位和各类社会组织的决策和运作服务。

我国的科技体制改革是为了更好地解放和发展科技第一生产力，推动实施科技兴国的伟大战略。目前我们发展农村经济，深化企业改革，培育新兴产业，发展高新技术产业，调整结构，加强基础建设等都需要咨询业提供服务。在咨询业发达的国家，成功企业的背后，往往站着专业化程度高，符合国际规范、具很强实力的咨询公司。它们站在背后出谋画策，为公司的迅猛发展立下汗马功劳。所以发展中国的咨询产业，不仅仅是开拓一个新兴市场的问题，也是社会主义市场经济体制中促进企业实现两个根本性转变的重要保障。我们要按照“大力扶持，积极引导，按市场机制运行，向国际规范靠拢”的原则，促进中国咨询产业的蓬勃发展。

改革开放以来，我国乡镇企业异军突出，发展迅速。到1996年全国乡镇共有2000多万个，实现增加值17700亿元，占农村社会增加值的60%，占国内生产总值的30%。实践说明乡镇企业对发展农业和农村经济及其提高农民的收入和财政收入，都做出了巨大贡献。随着我国社会主义市场经济机制的发展和改革的深化，乡镇企业面临着极大的挑战，必须实行战略性调整，积极推行两个根本性转变，努力提高乡镇企业的整体素质，把企业的经营、管理、技术、产品、销售、服务提高到一个新的水平，使之与市场

需求和市场竞争相适应。科技咨询产业的形成和发展，恰好可以适应乡镇企业的这一需求。

《中国乡镇企业咨询服务指南》介绍了国外咨询企业的方法和经验，分析了乡镇企业的现状和需求，是为培育咨询市场以及为企业提供专业化的咨询服务进行的有益探索。这对发展中国咨询业很有意义。

总的说来，我国的咨询产业还处于起步阶段，同社会主义市场经济建设的客观需要还有很大距离，与国外咨询业也有差距。发展中国咨询业，是时代赋予我们的历史使命。我们要坚持解放思想，实事求是，大胆实践，在建立社会主义市场经济体制的过程中，深化改革，扩大开放，建立和发展具有中国特色的咨询产业，为社会主义现代化建设作出应有的贡献。

国家科学技术委员会副主任

韩德麟 1992年11月

目 录

第一章 中国咨询业的服务能力	(1)
1.1 关于咨询业的几个基本问题	(1)
1.1.1 什么是现代咨询业	(1)
1.1.2 为什么要聘用咨询顾问	(2)
1.1.3 现代咨询业的发展	(2)
1.1.4 发展咨询生产力	(3)
1.2 中国咨询业的发展现状	(5)
1.2.1 初步发育阶段	(5)
1.2.2 稳步成长阶段	(5)
1.2.3 迅速发展阶段	(6)
1.3 中国咨询业的服务能力	(8)
1.3.1 中国咨询业服务能力的一般状况与问题	(8)
1.3.2 中国咨询业的主要服务领域	(9)
1.4 提高中国咨询业整体水平和服务能力.....	(12)
1.4.1 加大政府推进的力度.....	(12)
1.4.2 走专业化道路.....	(13)
 第二章 乡镇企业的咨询需求	(14)
2.1 乡镇企业发展概述.....	(14)
2.1.1 乡镇企业：一个复杂的混合体.....	(14)
2.1.2 乡镇企业：夹缝中突起的“异军”	(15)
2.1.3 乡镇企业：机制优势是法宝.....	(19)
2.2 乡镇企业的发展与咨询需求.....	(21)
2.2.1 乡镇企业的发展环境及趋势.....	(21)

2.2.2 乡镇企业的内部素质及问题·····	(22)
2.2.3 乡镇企业的咨询需求不断增长·····	(23)
2.3 乡镇企业咨询市场的形成与发展·····	(26)
2.3.1 技术咨询：“星期日工程师”打了头阵·····	(26)
2.3.2 专业咨询：在发展中倡导“规范性”·····	(28)
2.3.3 行为与方式：开拓乡镇企业咨询市场·····	(30)
2.4 乡镇企业咨询需求调研系列·····	(32)
2.4.1 江苏某集团·····	(32)
2.4.2 吉林某制药厂·····	(33)
2.4.3 山东某集团公司·····	(33)
2.4.4 河南某集团公司·····	(34)
2.4.5 某乡镇企业集团·····	(34)
2.4.6 某大型企业集团·····	(35)
2.4.7 河南某实业公司·····	(35)

第三章 咨询企业的组织与运行 ····· (37)

3.1 咨询企业组织新思路·····	(37)
3.1.1 现有咨询企业的组织形式·····	(37)
3.1.2 尝试合伙制·····	(38)
3.1.3 发展我国非盈利性咨询机构·····	(40)
3.1.4 以矩阵制、多维制建构咨询企业·····	(41)
3.1.5 信息系统——咨询企业不可忽视·····	(45)
3.2 咨询企业经营观念新突破：战略与营销·····	(46)
3.2.1 咨询企业不能没有自己的战略·····	(46)
3.2.2 无形的智力也要有市场营销·····	(48)
3.3 职业化：咨询企业人员管理要旨·····	(53)
3.3.1 谁有资格当咨询顾问·····	(53)
3.3.2 良好的职业道德是咨询企业成功之本·····	(55)
3.3.3 资格认证——咨询顾问职业水平的保证·····	(56)

3.3.4	人员培训是一项战略措施·····	(57)
3.3.5	人员目标管理——实现企业战略的手段·····	(59)
3.4	业务运作向专业化、科学化、规范化靠拢·····	(62)
3.4.1	咨询企业是如何做项目的·····	(62)
3.4.2	咨询建议书、合同与报告·····	(65)
3.4.3	咨询定价·····	(68)
3.4.4	保证体系·····	(71)
3.4.5	咨询工作方法简介·····	(72)
3.5	美国、加拿大等国的咨询企业组织与运行简介 ·····	(77)
3.5.1	美国管理咨询学院(IMC)和管理咨询 协会(ACMC)的道德守则·····	(77)
3.5.2	加拿大管理咨询资格认证过程·····	(78)
3.5.3	麦肯锡公司价值观·····	(80)
第四章	企业战略管理咨询 ·····	(81)
4.1	概述·····	(81)
4.1.1	战略管理是企业管理工作的核心·····	(81)
4.1.2	企业战略管理的过程和内容·····	(82)
4.1.3	中国乡镇企业的发展和企业战略管理咨询 ·····	(84)
4.1.4	乡镇企业战略管理咨询业务的开拓·····	(85)
4.2	企业战略管理咨询的内容·····	(86)
4.2.1	企业战略管理咨询的原则·····	(86)
4.2.2	企业战略管理咨询的课题·····	(87)
4.2.3	企业战略管理咨询的程序·····	(87)
4.2.4	企业战略管理咨询的具体内容·····	(88)
4.3	战略管理方法的咨询·····	(94)
4.3.1	企业能力分析的方法·····	(94)

4.3.2	企业环境分析的方法	(97)
4.3.3	企业战略的确定方法	(100)
4.4	案例——C公司发展战略咨询	(107)
4.4.1	背景材料	(107)
4.4.2	咨询过程	(108)

第五章	人力资源管理咨询	(112)
5.1	人力资源管理概述	(112)
5.1.1	什么是人力资源管理	(112)
5.1.2	人力资源开发与管理在乡镇企业发展中的作用与地位	(113)
5.1.3	乡镇企业人力资源管理的现状及其咨询需求	(114)
5.2	乡镇企业人力资源管理咨询	(116)
5.2.1	协助组建人力资源开发与管理部	(116)
5.2.2	协助建立人力资源管理的制度和程序	(118)
5.2.3	协助建立人力资源开发的渠道	(120)
5.2.4	协助制定人力资源培训方案并协助实施	(121)
5.2.5	协助建立激励机制	(121)
5.3	人力资源管理咨询程序与方法	(123)
5.3.1	应注意的问题与方法	(123)
5.3.2	调研人力资源开发与管理的现状	(124)
5.3.3	诊断人力资源开发与管理的问	(133)
5.3.4	研究并提出解决问题的方案	(136)
5.3.5	在解决问题过程中提供指导	(136)
5.4	案例——法国某企业技术转让过程中的教育培训	(137)
5.4.1	咨询背景	(137)
5.4.2	工作任务和工作要点	(137)

5.4.3 咨询人员的作用	(138)
---------------------	-------

第六章 市场营销咨询	(139)
-------------------------	--------------

6.1 市场营销概述	(139)
6.1.1 乡镇企业市场营销的特点	(139)
6.1.2 乡镇企业市场营销的咨询需求	(139)
6.2 市场营销咨询的程序与方法	(140)
6.2.1 客户调查	(140)
6.2.2 营销方案制订与落实中的一些原则	(140)
6.2.3 咨询公司与客户的协调关系	(141)
6.3 市场营销咨询的内容	(142)
6.3.1 帮助企业明晰营销概念	(142)
6.3.2 协助企业建立市场调查体系	(143)
6.3.3 协助企业制订营销战略	(145)
6.3.4 协助企业制定营销策略	(148)
6.3.5 协助企业改善营销管理体系	(149)
6.3.6 协助企业建立营销培训制度	(151)
6.4 市场营销咨询案例	(152)
6.4.1 对某保健酒厂的营销咨询	(152)
6.4.2 对某药业公司的营销咨询	(153)

第七章 乡镇企业生产管理咨询	(156)
-----------------------------	--------------

7.1 企业生产管理概述	(156)
7.1.1 生产管理	(156)
7.1.2 生产管理咨询	(158)
7.1.3 乡镇企业生产管理现状及其对咨询的需求	(161)
7.1.4 乡镇企业生产管理咨询市场的开拓	(162)
7.2 方法和程序	(164)

7.2.1	方法概述	(164)
7.2.2	生产过程组织咨询	(165)
7.2.3	生产能力咨询	(168)
7.2.4	生产计划咨询	(170)
7.2.5	生产作业计划咨询	(171)
7.2.6	生产作业控制咨询	(173)
7.2.7	咨询运作程序	(174)
7.3	企业生产管理咨询案例	(174)
7.3.1	某服装制造公司生产组织咨询案例	(174)
7.3.2	北京某录音机厂生产计划编制咨询案例	(176)
7.3.3	某橡胶厂关于交货期的生产管理咨询案例	(177)
7.3.4	A 汽车厂生产管理全面咨询案例	(178)

第八章 企业技术管理咨询..... (180)

8.1	企业技术管理概述	(180)
8.1.1	乡镇企业技术水平现状	(180)
8.1.2	乡镇企业技术管理状况	(183)
8.1.3	乡镇企业技术管理咨询的需求	(185)
8.2	程序与方法	(186)
8.2.1	乡镇企业技术诊断	(186)
8.2.2	研究后提出解决问题的方案	(188)
8.2.3	协助乡镇企业实施方案	(188)
8.3	技术管理咨询的内容和形式	(189)
8.3.1	协助建立和完善乡镇企业技术管理部门	(189)
8.3.2	帮助企业吸纳科研院所的先进技术成果	(191)
8.3.3	促进企业自身开发和技术合作创新管理	(195)
8.3.4	提高企业技术改造与技术引进能力	(199)
8.4	技术管理咨询案例	(204)

8.4.1	长城所协助××公司完善技术管理部门 …	(204)
8.4.2	横店集团依靠科技进步迎来迅猛发展 ……	(206)
8.4.3	顶立公司的咨询服务 ……………	(207)
主要参考文献 ……………		(209)
编后语 ……………		(217)

第一章 中国咨询业的服务能力

1.1 关于咨询业的几个基本问题

1.1.1 什么是现代咨询业

咨询：汉语中“咨询”的含义是询问、谋划、商量，与之对应的英文 Consult 或 Consultation，也是磋商、会诊、评议之义（见金良浚编著的《咨询概论》）。

咨询活动：咨询活动存在于人类生活的各个方面，但严格来说，现代咨询活动是系统运用现代科学知识、现代技术手段和现代分析方法，为解决人类面临的各类经济、科技和社会发展等复杂问题而进行的创造性智力劳动。在这个意义上，咨询活动属于应用性软科学，其目的是为客户提供最优决策及智能产品，或者提供可供选择的方案、计划、建议、报告、途径、方法，或者是有参考价值的预测、数据、调查结果等。

咨询业：咨询的本质是知识的扩大再生产。现代咨询业已经成为一个独立的行业，成为社会经济体系中的一个重要组成部分。由于咨询业是服务性智力活动，通常人们将它划入第三产业；因为咨询业具有知识密集型的特征，出产“软件”产品，所以又被称为知识产业（即第四产业）。

咨询业不同于传统产业，它具有如下特征：其一是综合性，即它在机构层次和人员层次上具有综合性，要求拥有较齐全的学科结构配置和博学多才、一专多能的人才队伍；其二是实用性，即咨询产品要有实践性和可操作性，咨询过程是针对具体问题和课

题的诊断和研究过程，咨询结果具有可行性；其三是独立性，即咨询过程和结果具有客观性，不受狭隘利益和立场的左右；其四是科学性，即现代咨询是建立在专业化的基础上，运用科学的理论和方法，按科学的程序运作。

1.1.2 为什么要聘用咨询顾问

咨询顾问是为组织解决“问题”而存在的，在《管理咨询——专业指南》一书中指出，当出现如下四种情况时，一个组织就要聘请咨询顾问：①组织内遇到了某一具体的专业技术问题，这一组织内部不能解决，而咨询顾问有这方面的专长时；②组织的战略调整、发展规划、重大政策等方面的问题，需要高级管理人员长期、充分地关注，但组织内部事务繁杂，无暇顾及或无能力解决时，咨询顾问的介入不但提供全面、专业的服务，而且可以减少管理成本；③咨询顾问可以做到“旁观者清”，这是组织内的人员难以做到的；④当组织的政策或决策需要提供论据时。

咨询服务进入人类社会生活的各个方面：咨询既是一种专业性服务工作，又是一种实行变革的方法；工业化要求更为专业化的咨询服务，这也是提高组织管理效率和竞争能力的方法；社会生活的多元化和政府职能的高效率均要求咨询服务的帮助。

1.1.3 现代咨询业的发展

咨询产业化是在 20 世纪后期形成的。咨询业发展大致经历了个体咨询→集体咨询→综合咨询三个阶段。

(1) 个体咨询阶段。19 世纪 90 年代，英国建筑家约翰·斯梅顿组织了一个“土木工程协会”，独立承担从土木工程中分离出来的技术服务，这是最初的咨询业。19 世纪英国出现了工程咨询公司，它标志着工程咨询与设计、施工分开。这个时期属于个体咨询阶段，在保障个体权益和集中使用力量方面有了成功的尝试。

(2) 集体咨询阶段。20 世纪初，个体咨询发展为集体咨询，咨

询领域从土木工程扩展至工业、农业、交通运输等领域。在这一阶段上咨询工作发展缓慢，社会对之了解不多。

(3) 综合咨询阶段。第二次世界大战后，世界科技与经济一体化日益加强，人类社会发展和活动越来越复杂。咨询产业发展出现了新的飞跃，咨询领域和方法的综合性日益突出，涉及政治、经济、文化与社会发展的各个领域。

在这个阶段上，咨询业发展的国际性越来越强，国际社会和企业的国际合作成为一个基本趋势。

1.1.4 发展咨询生产力

在现代经济发展中，咨询业的比重越来越大，70年代中期现代咨询业进入第一个高峰，当时几个国家咨询业发展状况见表1-1：

表 1-1 英美等国家咨询业发展状况

国别 指标	英 国	法 国	德 国	美 国	日 本	印 度
咨询机构/家	2000	1000	2000	3500	500	300
咨询人数/人	35000	5000	3000	100000	3000	21000
经营额/亿美元	6	5	—	2	1.1	—

资料来源：《中国咨询业发展研究》第6页。

进入90年代以来，咨询业无论从规模还是从效益来看，都有了进一步发展，仅以美国为例，1991年25家最大的经营咨询公司中前10家的状况见表1-2。

1994年美国40家最大的管理咨询公司中前10家管理咨询收入情况见表1-3。

根据统计，世界信息产业产值达2030亿美元，到90年代中期将突破10000亿美元大关，成为跃居传统产业之前的最大产业之一。目前，发达国家信息业的产值占GNP的比重已达40%~60%，年增长率是传统产业的3~5倍。中国的信息产业产值只有5

表 1-2 1991 年美国前 10 家咨询公司收益状况

名次	事 务 所	收 益/100 万美元
1	安达信咨询公司	2260.0
2	麦肯锡公司	1050.0
3	库珀斯-利布兰会计师事务所	930.0
4	默塞尔咨询集团公司	894.0
5	安扬会计师事务所	862.0
6	KPMG 皮特·马威克会计师事务所	801.0
7	迪洛依特-塔奇会计师事务所	800.0
8	普赖斯·沃特豪斯会计师事务所	733.0
9	托尔斯·佩林公司	622.0
10	布兹·艾伦-汉密尔顿公司	539.0

表 1-3 1994 年美国前 10 家最大的管理咨询公司状况

名次	公 司 名 称	管理咨询收入/100 万美元
1	麦金锡公司	1500.0
2	安永公司	1390.0
3	安达信咨询公司	966.6
4	毕马威公司	900.0
5	默塞尔公司	889.0
6	库珀斯-利布兰公司	849.0
7	迪洛依特-塔奇公司	845.0
8	安达信会计公司	832.8
9	托尔斯·佩林公司	722.9
10	哲末尼公司	551.0

资料来源：《咨询新闻》。

亿美元，占世界总产值的 0.3%，占国民经济总产值的 0.2%。在世界咨询业 500 亿美元的市场中，中国咨询业所占比重更小（见孙尚清主编的《中国市场发展报告》）。

发展中国的咨询生产力已经刻不容缓了。

1.2 中国咨询业的发展现状

中国咨询业的成长是与中国市场经济的发展同步展开的。作为一个全新的行业领域,中国咨询业在 90 年代早期初步具备了行业发展的基本要素。首先,中国改革开放和市场经济的发展,带来了一定的咨询需求,也反映了中国社会经济发展的一般要求;其次,在政策环境上出现了有利于咨询业生长的适度空间;再次,咨询业有了一定的物质基础和人力资源条件。

中国咨询业大致经历以下三个发展阶段。

1.2.1 初步发育阶段

1979 至 80 年代初期为初步发育阶段。这个阶段的特点主要体现为改革开放政策所带来的社会咨询需求的增加,在决策咨询的理论、方法和人才培养上作准备,并在市场开拓上起步。主体力量是科研机构中的部分软科学、技术和管理科学方面的研究人员。在吸收国外成果的基础上,软科学在决策过程中的重要作用得到了深化,并受到科技界的重视。在这个阶段上,北京(1979 年)、上海(1979 年)、沈阳(1980 年)等地相继创立了科技咨询服务部(公司)。80 年代初,中国工业系统掀起了引进技术改造现有企业的高潮,并从联合国所属机构引进了工程项目可行性研究的评估技术与方法,与国外开展了企业诊断与引进改造相结合的活动,引进管理咨询的理论与方法,培养了一批咨询人才。中国国际经济咨询公司和中国国际工程咨询公司相继成立,成为中国咨询业走向现代化、走向世界的标志。

1.2.2 稳步成长阶段

80 年代中期至 90 年代初期为稳步成长阶段。这一时期,随着改革的深化,社会发展对咨询的需求日益增加,咨询机构和从业

人员不断扩大，形成了全国范围的咨询业发展的新局面，具有了一定的规模，主要体现在机构规模、投资设备、学科专业和行业诸方面的快速发展。在科技信息咨询方面，以科技市场为主体，1984年以后形成了高潮。据统计，全国地市以上科技市场已达1100多个；各部委组织有140多个；到1984年底，科技系统咨询机构已达8500多家，1985年达到12000多家。据北京市的统计表明，1992年北京市认定登记的技术咨询合同总金额已超过2.4亿元。在决策领域，决策主体日益多元化、多层次化，促进了咨询业的社会化。经过1989年的治理整顿，咨询从业人员结构有了很大改变，大学本科以上学历、专家教授的比例明显上升，人员整体素质有了一定提高。到1991年底，中国咨询机构数目达34415个，其中取得法人资格的有20223个，从业人员达567994人（见孙尚清主编的《中国市场发展报告》）。在官方和半官方咨询机构之外，出现了一批民营咨询机构。在国际化方面也有了一定发展，中国借用世行贷款在80年代末达到70多亿美元，但由于我国对其中的技术援助资金聘请咨询专家重视不够，使我国使用技术资金的水平低于世界平均水平。

1.2.3 迅速发展阶段

1992年以后至现在为迅速发展阶段。随着中国的改革政策的加强和改革目标的明确，在国家产业政策中咨询业成为第三产业的重要组成部分。在更为灵活的市场机制条件下，中国咨询业朝着结构合理和专业化方向发展。截止到1994年年底的统计表明，全国经工商注册的咨询企业和机构为4万多家，从业人员近200万人。仅北京1994年就达到2000家，从业人员4万人。据北京市第二次第三产业普查表明，1992年与1985年相比，咨询业的从业人员、增加值、固定资产原值、实现利税等项指标年增长率分别达到32.8%、56.6%、50.7%、59.7%，大大高于第三产业同期年平均增长的水平。据北京市工商局提供的资料，截止1995