

企业升级与企业咨询

(附 案 例)



中国经济出版社

内 容 简 介

全书共分六章,主要介绍了企业升级及其咨询的原理和方法。从企业是一个开放的系统这个观点出发,讲述了系统分析在企业咨询中的应用,最后介绍了企业自我咨询。

书后附有案例,讲解具体,对于推动企业深化改革,推进企业升级具有一定指导作用。

本书可供广大企业管理干部、科研人员和大专院校师生等学习参考,也可作为企业咨询人员的培训教材。

责任编辑:肖玉平

封面设计:徐 沉

企业升级与企业咨询(附案例)

张益青 肖大文 编著

* -

中国经济出版社出版

(北京市翠微路22号)

北京印刷三厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

787×1092毫米 32开本 8 24/32 印张 200千字

1987年12月第1版 1987年12月第1次印刷

印数:00,001—10,100

ISBN 7-5017-0038-9/F·133

统一书号:4395·133 定价:2.20元

序

陈兰通

在深化企业改革中,进一步加强企业管理,全面提高企业素质,是当前经济工作一项刻不容缓的任务。1986年7月,国务院作出了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》,提出要把提高产品质量、降低物质消耗和增加经济效益,作为考核工业企业管理水平的主要指标。要求有计划有步骤地在企业中开展“抓管理、上等级、全面提高素质”的企业升级工作。这是继中共中央、国务院1982年2号文件《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》之后,对加强企业管理工作的又一重要部署。

开展企业升级是国家管理企业的改革措施,也是一项复杂的系统工程,需要在实践中探索前进。围绕企业升级,开展咨询活动,充分发挥专家、学者、有实践管理经验的行家等社会各方面的力量,对企业进行系统、科学的指导和帮助,提供智力服务,这是一种有效的现代管理方法和软科学,它不仅可以推动企业升级工作的健康发展,而且可以帮助企业在深化改革中,开拓经营,进一步搞活。

提高产品质量,降低物质消耗,一要改善经营管理,二要促进技术进步,否则,就会成为空话。因此,推进企业升级,是“七五”期间加强企业管理的中心工作。我国企业经过几年来的整顿和初步改革,面貌发生了很大变化,为保证国民经济持续、稳定、

协调地发展,作出了重大贡献。但是,企业素质差的问题仍然存在,技术落后,管理更落后。为此,向管理要效益,通过改善经营管理,增产节约,增收节支,把企业内部蕴藏的巨大潜力挖掘出来,具有更加紧迫和更为现实的意义。

我们坚信,坚持四项基本原则,坚持改革、开放、搞活的方针,经过十年八年坚持不懈的努力,我国企业面貌将发生一个深刻的变化,将会有更多的产品打入国际市场,有更多的企业跻身于世界先进企业之林。

《企业升级与企业咨询》(附案例)一书的出版,对于我们推动企业深化改革,加强企业管理,进一步搞活企业,研究结合中国实际,开展企业科学管理和现代化管理的路子,是很有意义的。

前 言

企业管理是社会化大生产的客观要求和产物,是企业生产经营正常有效进行的前提。要使我国国民经济得到持续稳定的发展,加快“四化”建设的步伐,就必须加强企业管理工作。继企业全面整顿工作之后,国务院于1986年7月发布了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》,作出了在全国企业中开展企业升级工作的战略部署,旨在通过“抓管理、上等级、全面提高企业素质”。这是“七五”期间进一步提高我国企业管理水平,提高微观和宏观经济效益的一项战略性措施。如何抓好这个企业管理的中心任务,以实现预期的目标,的确是个需要我们以实事求是的科学态度,在实践中加以摸索的重要课题。

企业管理是一门科学,是一个复杂的系统工程,完全依靠行政命令是搞不好的。企业升级工作是一件涉及到企业技术、管理等各项工作全局的事情,有大量的问题需要科学的决策、筹划、组织、实施。在我国当前企业普遍存在着素质差、管理水平低、管理人才缺乏的情况下,应该在充分调动企业上等级的主动性、积极性、创造性的同时,尽可能地发挥社会的力量,为企业上等级提供智力服务。而企业咨询正是一种被国内外经济发展的历史证实了的推进企业管理的有效方式。从我国的实际情况看,如果在政府部门的领导下有组织、有计划地大力开展企业咨询活动,很有可能成为政府在领导企业加强管理工作上实行直接管理和间接控制相结合的一条新路子。

西安市企业管理协会紧密围绕企业升级工作，组织由大专院校的学者、企业和经济领导机关的专业干部组成企业升级咨询队伍，把企业咨询的一般原理和方法创造性地运用到企业升级工作中，对企业升级的试点和重点企业，积极开展了企业升级咨询服务活动。通过开展这项活动，已收到了较为明显的效果。

首先，协助经委抓了企业升级的试点工作，提高了试点工作的质量和水平，积累了初步的经验，指导和推动了全市企业升级工作的开展。同时，这种以专家和行政人员相结合，采取科学方法抓试点的方式来取代以往依靠行政人员“蹲点”抓试点的方式，也是一项管理方法的改革，是一次有效的实践性探索。

其次，促进了重点企业的升级工作。帮助这些企业正确地分析了现状，制定了升级规划，提出了实现上等级目标的可行方案，为其全面提高企业素质和经济效益的方案决策提供了科学的依据。据对已接受咨询的 36 家企业初步测算，如按咨询方案实施，一年就可增加经济效益 4 千多万元，企业产品质量和物质消耗都可大为改观，企业素质也将得到全面的提高。本书所附的两个案例企业，就是通过企业升级咨询使企业取得了显著的经济成果，分别荣获了西安市 1986 年度现代化管理成果一等奖。

再次，企业升级咨询活动的开展促进了企业咨询事业的发展。在咨询的实践中发展壮大了一支企业咨询队伍，发现、锻炼了一批管理人才，它对进一步发展企业咨询这门软科学，对开创加强企业管理工作的新局面，必将产生重要的影响。

这一做法，在 1986 年 7 月 22 日召开的国务院加强企业管理工作第一次例会上作了介绍，得到了国家有关部门和领导的重视和肯定；《人民日报》和《经济日报》分别于 1986 年 8 月 8 日、7 月 26 日在头版头条作了报道；中央电视台、中央人民广播

电台、《经济工作通讯》杂志、《企业管理》杂志等都进行了宣传；“美国之音”记者也来西安作了专题采访。为了探讨企业升级及其咨询的原理和方法，为提高我国企业的管理水平和企业素质，贡献一点微薄的力量；同时也出于“抛砖引玉”的考虑，我们在总结西安市开展企业升级及其咨询工作的实践经验的基础上，编著了此书。

为了使这本书能在众多的有关咨询的著作中有一点自己的特色，在编写过程中，我们着重突出了以下几点：

一、主要介绍了企业咨询的基本知识。咨询人员必须具备与咨询项目有关的广泛专业知识，这是搞好咨询工作的基本前提，但这些专业技术和专业管理方面的知识，绝不是几本书所能囊括得了的。咨询工作本身具有其特殊的规律，不掌握它的基本原理和方法，同样也是搞不好的。因此，在本书中，我们基本未涉及一般技术与管理方面的专业知识，而主要论述了企业咨询的理论、做法和应注意的问题。

二、突出了企业升级及其咨询的系统性特点。企业升级咨询是把一般的咨询原理与方法创造性地运用到企业升级工作过程中的一种尝试，尽管它基本属于企业综合咨询的范畴，但由于企业升级工作有其特有的规定性，因而也使企业升级咨询具有了与一般企业综合咨询有所区别的某些特点。它不仅表现在咨询的程序、方法上，而且更主要地表现在对于系统工程原理的应用及企业系统的层次划分上，即在企业升级及其咨询中把产品质量、物质消耗、经济效益作为一级子系统，以科学处理企业升级与企业各项工作的辩证关系。因此，我们把系统的思想观点作为搞好企业升级及其咨询的真谛，作了较多的表述。

三、介绍了企业升级自我咨询的组织与方法。加强企业管理，做好企业升级工作，不光是少数重点或试点企业的事，然而

要请企业外部专家把所有企业都咨询一遍，在我国目前的情况和条件下，显然是不可能的。因此，在专家的帮助、指导下，主要依靠本企业内部的力量开展自我咨询活动，无论对于发展我国咨询事业，培养管理人才，逐步走出一条中国特色的专群结合的咨询工作新路子，还是对于保证企业升级工作的科学性、有效性，都是十分有意义的。从这个意义上说，把咨询的知识普及到企业也是本书的宗旨之一。

四、为了使读者能对企业升级咨询有一个较为具体、深刻的了解，在本书中选编了我们曾直接组织并参与了的两个咨询案例(摘要)。在选编时，出于保守企业经营机密的咨询原则，以及压缩篇幅的需要，对有关数据、图表和部分内容作了较大的删节和修改，但它的主要内容和结构基本保持了原来的面貌。两个案例尽管在分析问题、确定课题和制定改善方案过程中，运用了系统工程的原理、思想，但由于这项工作开展得较早，国家还未正式公布各级水平企业的标准，也由于我们参与咨询的同志水平、素质所限，致使有些咨询课题报告存在着一定的缺陷(例如，就问题谈问题、过于粗糙简单等)。但今天我们仍愿以其原来的基本面目把它奉献给读者，因它至少可以给人们以正反两方面的参考，也许对于初参加咨询的同志能够起到有益的借鉴作用。

在本书的编著过程中，国家经济委员会委员、企业管理局局长陈兰通，中国企业管理咨询公司副总经理房景环，以及国家经济委员会企业管理局的朱懋光、冯心言、卫东等同志给予了热情的指导并参加了全书的审订工作。陈兰通局长还为本书写了序。我们谨向他们表示衷心的感谢。

在这里，我们也谨向关心和支持企业升级咨询工作的各位领导，向参加这项工作的咨询人员，以及给予我们各种帮助的西安市经委企业管理处的同志致以深切的谢意。因为他们的工作

为完成本书创造了实践的条件并提供了丰富的资料。同时，我们也殷切地期望读者提出宝贵意见，以便使企业升级及其咨询工作更加完善。如果我们的工作能对读者有所裨益的话，我们将感到万分的欣慰。

作者

1987年3月

目 录

第一章	开展企业升级工作的历史条件及其意义·····	(1)
第一节	开展企业升级工作的历史条件·····	(1)
第二节	开展企业升级工作的意义·····	(4)
第二章	企业升级工作的基本内容·····	(7)
第一节	企业水平的主要考核指标·····	(7)
第二节	各级水平企业的主要标准·····	(9)
第三节	企业升级工作的主要特点·····	(10)
第四节	企业升级是一项系统工程·····	(12)
第三章	企业咨询概论·····	(15)
第一节	咨询简介·····	(15)
第二节	企业咨询的一般特点·····	(21)
第三节	企业升级咨询在企业升级工作中的作用 ·····	(27)
第四节	企业升级咨询的特点·····	(31)
第五节	对咨询人员的基本素质要求·····	(34)
第四章	企业咨询的内容与方法·····	(37)
第一节	企业咨询的基本程序·····	(37)
第二节	准备阶段·····	(37)
第三节	预备咨询阶段·····	(58)
第四节	正式咨询阶段·····	(79)
第五节	实施指导阶段·····	(97)

第六节	企业咨询效果的评价.....	(101)
第五章	用系统工程原理指导企业咨询.....	(107)
第一节	企业是一个开放的系统.....	(107)
第二节	系统分析的特性与程序.....	(110)
第三节	系统分析在企业咨询中的应用及实例	(118)
第四节	洞察力——系统分析者必备的素质.....	(126)
第六章	企业升级的自我咨询.....	(129)
第一节	企业升级自我咨询的必要性和可行性	(129)
第二节	自我咨询的组织与方法.....	(133)
第三节	咨询专家在企业自我咨询中的作用.....	(138)
附录:		(140)
案例一	××机械厂企业升级咨询报告书(摘要)	(140)
案例二	××造纸网厂企业升级自我咨询报告书(摘要),	(188)
参考书目		(266)

第一章

开展企业升级工作的历史条件及其意义

国务院继“六五”期间的企业全面整顿工作结束之后,为了进一步提高我国企业的素质和管理水平,于1986年7月4日发布了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》,作出了关于开展企业上等级工作的部署。为了做好这项工作,真正摆脱我国企业“技术落后,管理更落后”的局面,我们认为有必要对开展这一工作的条件及其对我国经济发展的作用,进行认真地分析、研究和探索。

第一节 开展企业升级工作的历史条件

提高企业的管理水平,改善企业的素质,是保证国民经济持续、稳定、健康发展,为我国的经济振兴打好基础,加快“四化”建设步伐的根本出路之一。本世纪以来,世界各国经济发展的历史事实告诉人们,科学技术和经营管理是现代经济飞速发展的两个缺一不可的轮子。管理水平的高低,制约着科学技术的发展和推广应用。从我国的实际情况看,企业的经营管理水平低,企业素质差的问题更为突出。因此,我们在经济工作中必须对提高企业的管理水平予以高度的重视,采取切实有效的措施,不断提高企业的管理水平,从而促进整个经济工作的健康发展。

党的十一届三中全会以来,随着党的工作重心的转移,经济

体制改革的深入，企业管理的各项工作和建设得到加强。尤其是党中央、国务院于1982年1月发布了《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》以后的4年中，我国企业进行了全面整顿，生产经营管理结束了“十年内乱”时期造成的混乱局面。企业管理水平得到一定程度的提高，企业素质有了显著的改善，企业出现了新的面貌，为国家胜利完成“六五”计划提供了可靠的保证。为了巩固和发展企业整顿的成果，进一步提高我国企业的管理水平，国务院又于1986年7月发布了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，这是继中共中央、国务院1982年发布的《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》之后，对加强企业管理的又一重要的战略部署。它对我国企业面临的形势、任务、现状和存在的问题，作了符合实际的概括阐述，对“七五”期间如何加强企业管理，提出了明确的措施，要求在企业中有计划有步骤地开展“抓管理、上等级、全面提高素质”的企业升级工作。开展企业升级是《决定》的重要内容，是“七五”期间企业管理工作的中心任务，是推行企业管理的一种新形式和战略性措施。

企业升级实质上是国家继企业全面整顿之后，采取以经济手段与行政手段相结合的以间接控制为主的办法，按照一定的比较客观、科学的标准，对企业的技术、管理状况进行评价、定级，根据企业所达到的不同水平，实行有区别的优惠政策，以激发企业产生加强技术和管理建设的内在动力，即注重于企业自身素质的不断完善与提高的一项战略决策。这一决策是国家根据我国企业所面临的实际问题作出的，弄清它产生的历史条件，对于我们正确认识企业升级工作的性质、任务，从而提高做好企业升级工作的自觉性是十分重要的。

首先，经过企业整顿，我国企业的素质和管理水平比起以前有了明显改善，但“技术落后，管理更落后”的局面仍然没有得到

根本改变，突出的普遍表现在产品质量差、物质消耗高、经济效益低等问题上。其中一个重要原因，就是有相当一部分企业缺乏提高技术水平和管理水平的强烈愿望和紧迫感。因此，要改变我国企业的技术水平、管理水平落后于世界发达国家的状况，促进我国经济稳定高速的发展，企业的技术、管理水平，就决不能满足和停留在企业整顿的基础上，必须采取切实有效的措施，进一步调动起企业领导及职工加强企业技术、管理建设的积极性，尽快缩短我国企业与国外先进企业间的差距。正是在这种情况下，国家为了巩固和发展企业整顿的成果，进一步提高企业素质，提出了领导企业加强技术、管理建设的新部署——开展企业升级工作。

其次，企业经过初步改革和企业整顿，实际管理水平和素质有了不同程度的提高，特别是部分大中型企业开始向管理现代化迈进，并已取得可喜的成绩，它标志着我国的企业管理，已从建设性的全面整顿阶段开始转向全面推行管理现代化阶段。在这种情况下，企业攀登更高层次的奋斗目标，就有了一定的客观基础和条件。开展企业升级就理所当然地提上了议事日程。

再次，随着经济体制改革的深入和社会主义有计划的商品经济发展，企业正由国家政府部门的附属物转变为相对独立的经济实体，国家对企业的管理也正由直接管理逐步转向间接控制，这就要求国家在指导企业加强技术与管理的建设时，在工作方法上实行有效的改革。倘若继续采取纯粹行政命令的办法显然是不行的。在这种情况下开展的企业升级工作，在工作方法上正是采取了经济手段与行政手段相结合、以间接控制为主的方法，旨在调动企业领导人及职工群众提高本企业素质的自觉性。

我们应该承认，要从根本上促使企业产生加强技术、管理建

设的内在动力,从而彻底改变我国企业的落后面貌,仅靠国家政府从外部采取某些行政的或其它措施,还是很不够的,它只能在一定程度上促使企业改善素质。经济的发展和它事物的发展一样,关键取决于它发展的内在动力的大小。我国企业的技术、管理水平以及国民经济要赶上世界发达国家的水平,最主要的是要在促使企业产生更大的自我发展动力上下功夫、作文章。而企业发展的动力,最主要的是来自于商品市场的竞争。因此,我们一方面要进行经济体制的改革,坚持实行对内搞活;对外开放的政策,发展社会主义市场经济,扩大企业在经营管理上的自主权,使企业成为具有强大动力与活力的相对独立的经济实体;另一方面要加强和改善宏观经济管理,努力使我国经济由供不应求的卖方市场逐步转向供略大于求的买方市场,创造一个迫使企业加强自我发展的竞争环境。应该说,这是我国企业提高技术、管理水平的根本出路。但是,在当前我国经济体制改革正在逐步深入,企业的地位事实上还无得到根本改变,市场竞争机制还未充分形成,而国内外经济的发展,又迫切要求企业提高技术、管理水平的情况下,我们只得采取政府领导下的实行经济手段与行政手段相结合、以间接控制为主的办法。同时,即使企业已有了自我发展的强大动力,也需要政府对其技术与管理的建设予以指导和服务。所以,我们必须立足我国经济和企业的实际状况,采取符合实际的,行之有效的形式与措施,促进企业技术与管理水平的提高,以解决我国现实经济发展过程中所提出的主要任务。

第二节 开展企业升级工作的意义

企业升级工作是国家根据我国经济和企业的现有条件提出

来的，目的是促进我国企业的技术、管理水平和企业素质的提高。为了加深对开展这项工作的认识，有必要分析一下它的开展对于加强微观经济管理与宏观经济管理的意义及其所产生的影响。

第一，企业升级的三项考核指标，抓住了企业管理的关键，有利于解决我国企业所存在的最主要的问题。企业管理包括了各个方面的工作，是一个复杂的系统工程。对于个别企业来说，一个时期内总是存在着某些薄弱环节，需要通过加强管理来改善它。对于我国企业来说，多年来一直普遍存在的主要问题，就是产品质量差，物质消耗高，经济效益低，严重影响着企业素质的提高。而这三项指标，恰恰是最能反映企业生产经营管理状况的综合性指标，是企业管理中最大的几个问题。因此，国家提出把这三条作为考核企业技术、管理水平的指标，抓住了我国企业当前的主要矛盾，有利于企业主要问题的解决和素质的全面提高。

第二，开展企业升级使企业有了明确的高层次的递增性奋斗目标。《决定》明确地提出了各级先进企业的考核基本标准。四个等级标准分别瞄准了国际当代、国际 70 年代末或 80 年代初、国内、省内的先进水平。这样，使企业就有了由低到高的四个不同层次的奋斗目标。企业就可以根据自己的实际情况，确定不同的起点，在一个时期内实行目标管理，一步一步地跨入世界先进企业的行列。

第三，企业升级促使企业在一定程度上产生了改善内部管理的压力和动力。在日常生活或工作中，对某个人的工作好坏要进行评价，对某个事物有时也要进行评价。而对于一个企业的经营水平同样也应进行评价。企业升级正是依据一定的标准，对企业的技术、管理水平进行综合的评价，通过实行奖优罚

劣的政策,促使企业注重于本身经营水平的提高。事实上,企业升级把企业置于了同行业经营水平的竞争中,由于不考虑客观因素,同时采取以定量考核为主的办法,因此迫使企业不得不在提高自己的技术、管理水平上下功夫。

第四,企业升级在工作方法上实行经济手段与行政手段相结合,以间接控制为主的办法,不压指标,不赶进度;同时规定考核评审工作由公证机构组织实施,并实行定期评审,有升有降,不论哪一级先进企业都不搞“终身制”;对达到省级以上水平的企业,地方和国家在信贷、出口、工资、奖金等方面分别给予相应的鼓励。这就有利于调动企业上等级的自觉性,防止形式主义,增强企业管理工作的实际效果。

第五,企业升级有利于打破条块分割,加强行业管理,对改善宏观经济管理也将产生积极影响。企业升级是同行业间的技术、管理水平的对比,不仅有利于克服旧体制下条块分割所造成的弊端,促进企业同行业间的技术、经济信息交流,而且也使各级行业主管部门加强了对行业技术、经济状况的调查研究、政策制定,有效地加强和改进行业管理。同时,国家综合部门能利用在企业升级过程中所产生的各种行业技术、经济数据资料,加强宏观预测,保证决策的准确性和科学性,在一定程度上促进社会主义宏观经济管理的改善与加强。

综上所述,开展企业升级是国家在管理企业,指导企业加强管理工作上的一项改革措施,是符合我国企业的实际情况的。随着企业管理水平和素质的提高,必将促进国家“七五”计划的实现,促进我国经济的健康发展。