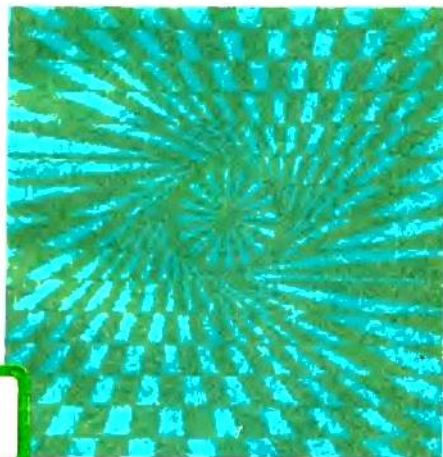


企业管理咨询

航空航天工业部教育司组织编写



企 业 管 理 咨 询

(试用教材)

航空航天工业部教育司组织编写

主 编 李彦昌

副主编 仇 玮

XAH52/26



宇航出版社



C

142083

(京)新登字 181 号

内 容 简 介

本书是管理干部岗位培训系列教材之一,其内容从航天企业实际出发,介绍一些对企业加强基础管理工作(生产管理、质量管理、财务管理等)的咨询方法和技巧,以及开展经营活动(市场营销、经营战略)时认真考虑的一些基本要点与思路。

本书实用性和可操作性强,是中层以上管理干部学习和掌握企业管理咨询的基本理论与方法,以利企业改进管理、提高效益的必读教材。也可供一般管理工作人员培训参考或自学使用。

管理干部岗位培训系列教材

企业管理咨询

(试用教材)

航空航天工业部教育司组织编写

主 编:李彦昌 副主编:仇 玮

责任编辑:战高红

宇航出版社出版发行

北京和平里滨河路1号 邮政编码 100013

各地新华书店经销

河北地质六队美术印刷厂印刷

开本:787×1092 1/32 印张:7.125 字数:150千字

1993年11月第1版第1次印刷 印数:1—1000册

ISBN7-80034-597-1/G·091 定价:7.40元

顾问 刘纪原 王礼恒 郭国正 梁思杰 白拜尔

管理干部岗位培训系列教材编审委员会

主 任 李志黎

副主任 程银海 钱颂迪 (常务) 郑济民

委 员 (以姓氏笔画为序)

王文超	尹继瑞	江传涛	安学锋	刘以良
刘尔翼	刘庚材	刘忠孚	朱毅麟	孙 铮
李广禄	李汉铃	李世培	李志黎	李彦昌
李震言	李德林	杨正国	吴宗贤	何业才
张圣铭	张成玉	张振福	张增茂	郑文义
郑济民	林 风	罗鸿根	姜明河	赵之林
赵松龄	赵普枢	姚洪庆	钱颂迪	曹中俄
曹舜民	戚永亮	曹庆来	程银海	

管理干部岗位培训系列教材编辑部

主 任 李震言

副主任 李德林

成 员 (以姓氏笔画为序)

王 劲 王祥龙 安学锋 刘 杭 李震言
李德林 张明立 易 新 傅立军

出版说明

90年代,我国航天技术正处于一个新的历史发展时期,面临着航天技术上新台阶、型号产品更新换代、队伍新老交替的形势。为保持航天技术发展势头,加速新一代航天队伍建设,部教育司组织编写、出版一套具有航天特色的管理干部岗位培训系列教材。

系列教材编写的指导思想是:坚持四项基本原则,坚持改革开放,具有航天特色,为航天事业服务。力求系列教材既有系统性、理论性、又突出针对性、实用性和一定的先进性。

系列教材的适用对象是:以企事业单位中层管理干部的上岗、转岗培训和适应性的在岗培训为主,也可供高级管理干部和一般管理干部培训参考或自学。

系列教材强调总体系统性,但也考虑到每本教材教学内容的相对完整性。系列教材采用机关司局、院局基地和院校三结合的编写方法,把总结航天系统35年来的管理经验与吸收国内外先进的管理理论、方法结合起来,以保证系列教材的质量。

本系列教材分为试用教材和参考教材两类,试用教材为推荐的岗位培训教材,参考教材为选用教材。本系列教材系首次组织编写,缺乏经验,希望在今后使用中不断充实、完善和提高。欢迎广大读者提出批评和建议。

管理干部岗位培训系列教材编委会

1991年2月

前 言

随着改革开放的不断深入,企业的内外环境发生了深刻的变化。特别是国务院发布的“全民所有制工业企业转换经营机制条例”,为企业发展创造了良好的条件。企业经营的成败,很大程度上取决于企业自身。其管理水平对企业经营与经济效益好坏的影响越来越明显。而企业现状是在生产经营的各个方面都存在着许多管理问题。为此,企业各级管理人员应当学习并掌握管理的一些基本原理和方法,应用于企业改革,以便改善管理,提高效率,增强竞争力,真正实现企业“自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展”。

管理咨询在国外已有几十年的历史,目前在发达国家,咨询业很兴旺。近年来,随着市场经济的建立,管理咨询在国内逐渐发展起来,已成为第三产业中的一种新兴产业。

管理咨询是由咨询人员按照一定程序,应用科学管理的方法和技巧,调查企业在管理方面的问题和不足,找出企业内部存在问题的根源,并有针对性地提出改进措施。这一服务已逐渐为企业所欢迎,为社会所接受。由于我国管理咨询业还刚起步,经过系统训练并有一定实际工作经验,能真正解决企业实际管理问题的咨询人员为数甚少。因此,对于企业来说,要改善管理,提高管理水平,主要还是靠企业自己。让企业领导和企业管理人员通过学习,了解和掌握咨询的基本程序和方法,以便自己能科学地判断企业内部存在的主要管理问题,这比事事借助于外来的咨询力量更为现实和及时。

这就是我们编写《企业管理咨询》教材的用意和目的。

如果我们能使航天系统广大企业管理者较普遍地掌握应用管理咨询的基本方法，又有一支在实践中不断发展提高的专业咨询队伍，我们航天企业的管理水平就一定能更有效地提高，我们的咨询业就一定能更快地发展。

参加本书编写的人员（按章节顺序）有：张国汉、王琳、郑际文、李伟、牛慧卿、安学锋、李永威、汤铁山、仇玮。

本书由哈工大管理学院仇玮总纂并作了全面细致的修改。由南京航空学院倪树根主审，在此一并感谢。

限于编者水平，不妥之处，欢迎批评指正。

编 者

1992年9月

目 录

第一章 企业管理咨询概述	(1)
第一节 企业管理咨询的定义、性质和特点	(1)
第二节 企业管理咨询的基本程序和基本方法	(4)
第三节 企业管理咨询的任务和作用	(17)
第二章 企业经营战略咨询	(20)
第一节 企业经营战略咨询的特点和内容	(20)
第二节 企业经营战略制定咨询	(23)
第三节 企业经营战略实施咨询	(30)
第三章 市场营销管理咨询	(35)
第一节 市场营销管理咨询的特点和内容	(35)
第二节 市场开发咨询	(37)
第三节 产品开发咨询	(45)
第四节 营销策略咨询	(61)
第四章 生产管理咨询	(65)
第一节 生产管理咨询的特点和内容	(65)
第二节 生产过程组织咨询	(67)
第三节 生产能力咨询	(80)
第四节 生产作业计划咨询	(89)
第五章 质量管理咨询	(94)
第一节 质量管理咨询的特点和内容	(94)
第二节 质量方针目标管理咨询	(95)
第三节 质量体系咨询	(97)
第四节 质量管理基础工作咨询	(117)
第六章 企业改造咨询	(123)
第一节 企业改造咨询的特点和内容	(123)

第二节	企业改造方向咨询	(126)
第三节	企业改造方案咨询	(132)
第七章	财务管理咨询	(138)
第一节	财务管理咨询的特点和内容	(138)
第二节	财务状况咨询	(141)
第三节	成本管理咨询	(152)
第四节	财务成果咨询	(169)
第五节	经济核算咨询	(179)
第八章	企业经济效益咨询	(187)
第一节	企业经济效益咨询的特点和内容	(187)
第二节	企业投入产出经济效益咨询	(193)
第三节	企业经营效益性咨询	(199)
第四节	企业经营稳定性咨询	(206)
第五节	企业经营成长性咨询	(214)

第一章 企业管理咨询概述

企业管理咨询是搞好企业，使企业有充分活力的一项有效的工作，是帮助企业提高经营管理素质和提高经济效益的一种科学而有效的途径和方法。

航天企业大都是国有大中型企业，在从计划经济体制下的军工企业向社会主义市场经济体制下的军民结合型企业的转变中，在实现生产型管理向经营型管理的转变中，企业管理咨询可以起到重要的作用。

第一节 企业管理咨询的定义、性质和特点

一、企业管理咨询的定义和性质

企业管理咨询是由有经营管理知识和经验的专家，应企业的要求，针对企业管理的实际情况，进行科学的研究和分析，找出管理上的问题，提出改进措施并指导实施，从而切实有效地提高企业管理水平和经济效益所进行的一系列活动。

由上述企业管理咨询的定义可见：

1) 企业管理咨询是由一些专家，根据企业需要，运用管理咨询理论、专业知识和实际经验，围绕企业内的各种管理活动，进行调查研究分析，对改善企业经营管理提供的智力服务。

2) 企业管理咨询通过理论与实践相结合的调查研究分

析，可以帮助企业提高素质，使其生产经营活动进入良性循环，走上稳定地提高企业经济效益的坚实发展道路。

企业是一个各种内外因素相互作用和影响的动态的社会技术系统。对企业进行管理咨询需要综合运用多种学科的理论与方法，这些学科包括企业经营管理学、经济学、社会学、数理统计学、运筹学、系统工程学、市场学、组织行为学、工业工程学、电子计算机科学等。

就企业整个经营管理进行咨询称为综合咨询；就某一方面问题，如经营战略、产品质量、降低消耗、降低成本、提高劳动生产率等专题进行咨询称为专题咨询。由企业自身人员进行的咨询称为自我咨询。

二、企业管理咨询的特点

自 1891 年美国科学管理的主要倡导人泰罗独立开业，从事工厂管理咨询工作以来，随着人类社会工业化的进程，企业管理咨询已发展成为一门专业化的社会服务行业。它内容丰富、形式多样、门类繁多、范围广泛，在工业发达国家是一个发展迅速的第三产业部门。在中国，自中国企业管理协会与日本生产性本部于 1980 年开始进行管理咨询的双边合作后，近 10 年来，随着改革开放和经济的发展，管理咨询已成为一门新兴的服务行业。它具有一系列鲜明的特点。

（一）科学性

科学性是企业管理咨询的基本特点。

企业管理咨询以现代管理理论为指导，综合运用多门学科的技术和方法，对咨询对象进行研究和分析。咨询工作强调尊重科学，把握数据，凡是可以进行定量分析的，要通过严密的计算与分析来开展活动。

（二）独立性

独立性主要是指两个方面。一是指咨询行业的独立性，即

咨询方与受咨询方不存在隶属关系，在行政上不能相互制约或者干涉；二是指咨询人员在调查研究和分析问题原因时，应通过自己的独立思考，观点鲜明地谈出自己的见解，提出改善方案。由企业自身人员进行自我咨询时，咨询人员一定要按照科学原则，坚持实事求是，坚持独立自主地思考、发现和提出问题，并不受本企业内部各方面的影响，确定最佳解决问题的途径和方法。

（三）客观性

咨询人员要如实地反映对问题的调查、测定和分析的结果。在形成见解和处理业务时，咨询人员应根据国家的各项政策、法令，按照客观的事实，秉公办事，要抵制外界的干扰和压力，防止陷入受咨询企业的内部纠纷中。

（四）建议性

企业管理咨询是一种参谋性工作，咨询人员只是以参谋和顾问的身份，建议企业领导人及有关部门采纳改善方案并组织实施，而不能对企业发号施令或取代受咨询企业去直接处理事务。因此，要求方案要准确、完整、切实可行，使受咨询企业能自愿接受和实施。

（五）合作性

企业管理咨询只有在咨询方和受咨询方共同配合下才能进行并取得成果。受咨询企业应提供真实情况和资料，以使咨询人员的调查研究具有真实的基础。改善方案能否实行，实行到什么程度也需要双方的合作。良好的合作是咨询工作成功的必要前提。

合作性还表现在咨询组织内部人员的合作。咨询工作涉及到企业的各个方面，咨询人员从事各有关方面的调查、研究、分析时，必须有系统的观点，相互合作，才能得出公正的判断，找到解决问题的方法。在综合咨询工作中，咨询人

员要按专题分成小组进行工作，对小组工作要求做到：统一布置、分头调查、汇合求证、组长决策。

(六) 艰苦性

咨询人员要在较短的时间里，对不太熟悉甚至很陌生的企业进行深刻的分析，并提出行之有效的改善方案，需要付出艰苦的劳动。

对企业的情况，除了解企业提供的资料外，还必须亲自深入现场去听、看、问、测、试。工作的艰苦性要求咨询人员既要有一个富有创造性思维的敏捷的大脑，还要有良好的体质、充沛的精力和高度的事业心。

对航天企业进行咨询，还要求咨询人员有高度的政治责任感和保守机密的优良品质，涉及到国家机密和企业机密的情况绝不外泄，资料的处理严格按照保密守则进行。撤离受咨询企业后，在商定的时间内，不向外界透露受咨询企业的经营状况，这也是企业管理咨询人员所应具备的基本职业道德。

第二节 企业管理咨询的基本

程序和基本方法

一、企业管理咨询的基本程序

科学的程序是使企业管理咨询有效地开展并取得良好效果的保障。实践中，人们通过大量的企业管理咨询活动总结出了咨询工作的基本程序和步骤。

表 1-1 企业管理咨询的基本程序和步骤

阶段	序号	内 容
咨询准备	1	咨询委托
	2	初步调查
	3	签订合同
	4	进入咨询前的准备
正式咨询	5	综合调查分析
	6	专题调查分析
	7	与企业交换情况
	8	确定企业问题和现状
	9	提出改善方案
	10	向企业推荐并协商确定满意的改善方案
	11	编写报告书
	12	正式发表咨询报告
指导实施	13	根据确定的改善方案，判定提出实施计划
	14	实施改善方案
	15	回访总结

(一) 咨询准备阶段

这一阶段是根据受咨询企业的咨询委托确认咨询意向；通过初步了解企业的情况，明确咨询的内容、目标和要解决的问题，并以合同方式确定下来。合同中应明确规定双方的责任、保证条件、奖惩规定等。企业咨询委托书的格式见表 1-2。这一阶段中，双方还要做好咨询前的工作计划、安排和物质条件等准备工作。

表 1-2 企业咨询委托书

企业名称				地址		电话	
隶属关系		经济性质		邮编		建厂时间	
企业负责人		性别年龄		文化程度		任职时间	
联系人		职务		部门		电话	
是否进行过咨询		咨询课题		咨询时间		咨询单位	
企业管理上存在的主要问题							
委托咨询目的							
对咨询单位的要求							
委托单位领导意见	单位公章：领导签名： 年 月 日						
咨询单位意见	领导签名： 年 月 日						

附表 1 企业概况表

占地面积		建筑面积		厂房面积		生产车间面积	
职工人数		男职工数		女职工数		平均年龄	
技术人员数		管理人员数		生产工人数		科室人员数	
固定资产 原 值		固定资产 净 值		流动资产 占用额		注册资本 总 额	
设备台数		设备完好率		数控设备 台 数		主要产品 年产量	
总产值		净产值		销售收入		利润总额	

附表 2 前三年主要产品生产销售统计表

主要产品名称	年份	产量		销售量		单位成本	单位售价	市场占有率
		计划	实际	计划	实际			
①	前三年							
	前二年							
	前一年							
	本年							
②	前三年							
	前二年							
	前一年							
	本年							
.								

(二) 正式咨询阶段

这一阶段是咨询工作的主体，包括了从综合调查到发表咨询报告等八个步骤。

1. 综合调查分析

根据咨询计划，进行现场调查、研究和分析，以确定企业的主要问题。调查的主要内容有：

1) 与企业主管部门和有关部门、企业主要领导人及各部门负责人交谈，形成对企业的基本看法，找出问题。

2) 通过现场调查，摸清企业发展情况、基本布局、设备状况、工艺技术水平、生产能力、生产方式、产品性能和特点、市场销售的途径和状况等，对企业的经营管理工作作出

基本估价。

3) 收集企业外部和内部资料。外部资料主要有国家对该类型企业的方针、政策、法律和法规,有关产品市场和原材料市场的情况,同行业情况的资料等。内部资料主要有产品目录说明书,组织机构及人员编制表,近3~5年的各项经济技术指标及实际完成情况,有关规章制度和标准,各种财务报表等。

4) 根据企业内、外部资料和财务报表,进行定性和定量的财务分析。从资金利用率看企业的资金利用效果;从资金利润率看企业的经济效益;从资金结构状况看企业的经济稳定情况;从三至五年的企业经济技术指标的变化看企业的发展趋势。同时,还要与同行业先进单位的经济技术指标进行比较,与主要竞争对手的产品性能、规格和使用方法,包装、设计、售后服务等方面进行比较。通过分析、比较,寻找问题的焦点和解决问题的基本方向。

5) 进行民意调查。民意调查可以有多种形式,在较大范围的职工中(千人左右的厂一般为职工总数的30%左右)以无记名方式进行问卷调查是其中的一种重要形式。问卷可围绕咨询目的和主要问题从企业管理的各个方面来设计。表1-3只是一个示例,具体调查表要根据咨询的实际来设计。

2. 专题调查分析

在初步的综合调查分析基础上,专题组按本专题确定的目标和重点,深入现场进行专题调查、分析,制定改善方案。比如:生产车间管理问题,就需要进行工序分析、作业分析、动作分析、时间分析、设备运转的瞬时观测、会计的帐物票相符性分析等。把调查结果进行归纳、整理后,从专题方面找出问题及其原因,提出改进措施。