

潘小玲 编著

管理精英文库

60

蛛丝马迹

——企业管理弊病的觉察与诊治



人民中国出版社

蛛丝马迹

——企业管理弊病的觉察与诊治

潘小玲 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周侃 金宁

封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

蛛丝马迹:企业管理弊病的觉察与诊治/潘小玲编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;60/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 蛛… I. 潘… III. 企业诊断 N.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29492 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

蛛丝马迹:企业管理弊病的觉察与诊治

潘小玲 编著

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街 3 号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

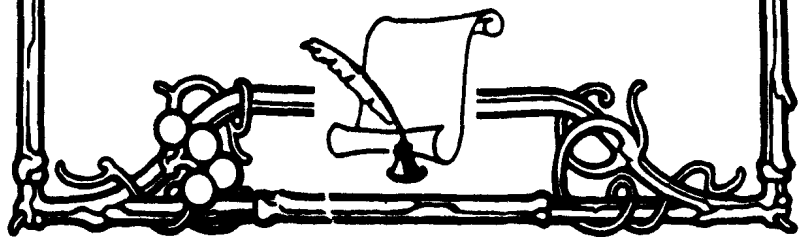
管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人，
如果我能够做到的话，我有权成为一个
不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求
安宁。我不希望在国家的照顾下成为一
名有保障的市民，那将被人瞧不起而使
我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，
我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿
向生活挑战，而不应过有保证的生活；
宁愿要达到目标时的激动，而不应要乌
托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的
自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊
严去与发给乞丐的食物作交易。我决不
会在任何一位大师的面前发抖，也不会
为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所
畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这
一切都是一位企业家所必备的。



目 录

企业管理咨询

一、企业管理咨询的概念 (3)

- ☐ 企业管理咨询的概念 (3)
- ☐ 咨询顾问的素质 (4)
- ☐ 咨询顾问的道德准则 (5)
- ☐ 咨询顾问应掌握的基础知识 (6)

二、企业管理素质统计分析法 (8)

- ☐ 企业管理过程的统计分析 (8)
- ☐ 企业管理成果统计分析 (11)

三、企业管理系统设计法 (11)

- ☐ 基本原理 (12)

· 蛛丝马迹——企业管理弊病觉察与诊治 ·

- ☐ 企业管理系统设计的主要内容 (12)
- ☐ 企业管理系统设计的一般步骤 (16)
- ☐ 企业管理系统详细设计 (20)
- ☐ 企业管理系统设计方案的试运行、修改及正式实施 (21)
- ☐ 企业管理系统设计方案的评价 (22)
- ☐ 企业管理系统调整更新设计 (23)

四、企业管理咨询实施方案指导方法 (24)

- ☐ 基本原理 (24)
- ☐ 改善方案的实施 (24)
- ☐ 实施结果的鉴定 (26)
- ☐ 实施指导常用的方法 (26)
- ☐ 实施效果评估方法 (27)
- ☐ 应用领域 (27)

五、企业管理咨询基本方法 (28)

- ☐ 企业管理咨询基本方法 (28)
- ☐ 基本原理 (32)
- ☐ 管理咨询基本方法的主要内容 (33)
- ☐ 管理咨询基本方法的应用规则 (34)
- ☐ 应用领域 (36)
- ☐ 实用案例 (37)

- ☐ 专题调查 (41)

六、企业管理咨询专题调查方法 (44)

- ☐ 基本原理 (44)
- ☐ 专题调查的基本步骤 (45)
- ☐ 专题分析的基本规则 (47)
- ☐ 专题调查常用的技法 (48)
- ☐ 应用领域 (51)

七、企业管理咨询准备阶段初步分析方法 (52)

- ☐ 基本原理 (52)
- ☐ 搜集和分析行业资料 (52)
- ☐ 分析企业事前提提供的资料 (53)
- ☐ 应用领域 (56)
- ☐ 实用案例 (56)

八、企业管理咨询综合调查方法 (70)

- ☐ 基本原理 (70)
- ☐ 综合调查的基本步骤 (71)
- ☐ 综合调查的基本规划 (71)
- ☐ 综合调查常用技法 (72)
- ☐ 主要应用领域 (77)

九、企业规模经济测定方法 (78)

- ☐ 基本原理 (79)
- ☐ 操作程序 (79)
- ☐ 应用范围 (82)

企业战略咨询

一、行业成功的关键因素分析 (85)

- ☐ 企业所属行业的确定 (85)
- ☐ 产品及工艺的调查与研究 (87)
- ☐ 行业发展史的调查与研究 (88)
- ☐ 行业中的主要角色的研究 (89)
- ☐ 行业的关键数据及表达方法 (91)
- ☐ 行业结构及其逻辑的研究 (92)
- ☐ 行业成功的关键因素 (93)

二、企业战略活动分析 (94)

- ☐ 战略活动领域的分析 (94)
- ☐ 总体活动分析 (97)
- ☐ 各活动领域的长期成绩测定 (98)

三、市场信息系统分析咨询法 (101)

- ☐ 市场信息系统的定义及重要性 (101)
- ☐ 市场信息系统分析步骤 (101)
- ☐ 市场信息系统第一阶段分析的内容 (102)
- ☐ 市场信息系统第二阶段分析的内容 (118)

企业市场营销咨询

一、市场营销咨询步骤 (127)

二、新市场与新产品分析 (129)

- ☐ 第一阶段——革新分析 (129)
- ☐ 第二阶段——方法及组织咨询 (140)

三、销售分析 (145)

- ☐ 第一阶段——成绩咨询 (145)
- ☐ 第二阶段——方法咨询 (153)

四、价格分析 (157)

- ☐ 第一阶段——结果咨询 (157)

· 蛛丝马迹——企业管理弊病觉察与诊治 ·

- ☐ 第二阶段——方法及组织咨询 (160)

五、销售能力分析 (165)

- ☐ 第一阶段——成绩咨询 (165)
- ☐ 第二阶段——方法及组织咨询 (169)

企业财务管理咨询

一、财务管理咨询的一般方法 (179)

- ☐ 财务管理咨询的基本思路和方法 (179)
- ☐ 财务管理咨询的分析模型 (179)
- ☐ 财务管理咨询的程序与方法 (182)

二、资金管理咨询的方法 (184)

- ☐ 资金管理咨询的基本思路 (184)
- ☐ 资金流运行状态与功能状态分析 (185)
- ☐ 流动性分析 (185)
- ☐ 安全性分析 (189)
- ☐ 收益性分析 (191)
- ☐ 资金筹措与使用的机能分析 (193)
- ☐ 资金筹措机能分析 (193)

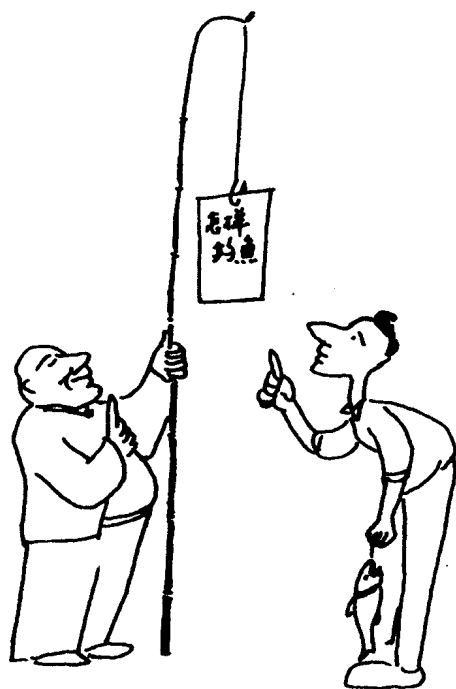
- ☐ 企业投资机能分析 (200)
- ☐ 资金管理工作分析要点 (208)

三、成本管理咨询的方法 (215)

- ☐ 企业成本水平分析 (215)
- ☐ 成本的形成过程分析 (219)
- ☐ 成本管理职能分析 (222)

《螺丝马建——企业管理病案例与诊治》

企业管理咨询



“不光送您一条鱼，重要的是教会您钓鱼的方法”。

一、企业管理咨询的概念

□ 企业管理咨询的概念

企业管理咨询,是由具有丰富经营管理知识和经验的专家,深入到企业现场,与企业管理人员密切配合,运用各种科学方法,找出经营管理上存在的主要问题,进行定量及定性分析,查明产生问题的原因,提出切实可行的改善方案并指导实施,以谋求企业坚实发展的一种改善企业经营管理的服务活动。其任务主要有:一是帮助企业发现或判断生产经营管理上的主要问题,找出原因,制定切实可行的改善方案;二是指导改善方案的实施;三是传授经营管理的理论与科学方法,培训企业各级管理干部,从根本上提高企业的素质。

英国的 L·厄威克说:“作为顾问,真正唯一值得去做的工作是教育——教会客户及其下属人员自己能进行更好的管理”。

“不光是送给您一条鱼,重要的是教会您钓鱼的方法”。

企业管理咨询是一项科学性很强并且具有创造性劳动的

工作,这对担负咨询的人员在思想、作风、学历、知识、能力以至体质、精力方面的要求都是很高的。

□ 咨询顾问的素质

根据美国咨询公司的经验,对咨询顾问主要素质的要求,可以概括为十四项:

- (1) 身体健康。
- (2) 通晓职业规范和礼仪。
- (3) 举止稳重。
- (4) 有自信心。
- (5) 讲求效率,有干劲。
- (6) 正直,可信赖。

(7) 有独立工作能力,不屈从他人的观点,能根据自己的能力和经验作出判断。

- (8) 机智。
- (9) 英明善断,有正确的评价能力。
- (10) 有高度的分析和解决疑难问题的能力。
- (11) 富有发现新事物的观察能力和创造性的想象力。

(12) 有交际本领,能正确理解与处理人事关系;善于接受他人提出的新观点、新建议;能够赢得信任和尊敬,能够说服别人接受意见并参与解决问题。

- (13) 有口头表述、写作及图解说明能力。

(14)心理方面成熟,冷静客观地采取行动,不易受外界的影响而偏离正确的方向。

☐ 咨询顾问的道德准则

中国企业管理咨询公司在颁发企业管理咨询顾问资格时,对咨询顾问的道德准则提出以下十条:

(1)坚持四项基本原则,严格遵守党和国家的有关方针、政策、法令。

(2)恪守独立、公正、客观的立场。

(3)坚持社会效益与企业经济效益的统一。

(4)一切判断基于事实。

(5)我们的服务不仅要为企业解决问题,更要着眼于提高企业管理水平。

(6)为委托者恪守秘密。

(7)不做因维护委托者的利益而损害第三者的事。

(8)不接受力不胜任的委托。

(9)不做诋毁同行的事。

(10)除事先商定的报酬外,不接受其他额外酬金。

咨询顾问应掌握的知识范围较广,主要有咨询工作的专业知识、调查和解决问题的技法、思想交流和改革的能力、管理理论和实践。

☐ 咨询顾问应掌握的基础知识

1. 咨询工作的专业知识

主要包括：

- (1) 咨询工作的性质、目的和历史；
- (2) 咨询公司的专业、职责、组织和管理；
- (3) 咨询的类型，有关咨询的术语；
- (4) 咨询顾问的基本任务和特点；
- (5) 各种咨询职务之间的关系；
- (6) 咨询顾问与受咨询企业之间的关系；
- (7) 工作及行为准则；
- (8) 咨询公司的行政及财务管理。

2. 调查和解决问题的技法

主要包括：

- (1) 解决问题的系统方法；
- (2) 了解企业组织现状，鉴别问题；
- (3) 计划和安排工作任务；
- (4) 掌握事实的方法和技巧，工作研究、会谈和其他技法；
- (5) 调查、分析事实的方法和技巧；
- (6) 形成可供选择的方案，论证可取得的效益；
- (7) 提出解决问题的建议、详细办法；
- (8) 设计工作制度和程序、管理体制；
- (9) 制定实施方案的具体措施，培训受咨询企业的人员；