

ZI XUN ZHISHI

崔槐青·刘志远·编著

# 咨询知识

153

10

# 咨 询 知 识

崔槐青 刘志远 编著

福建人民出版社

一九八七年·福州

**咨 询 知 识**  
崔槐青 刘志远 编著

福建人民出版社出版  
(福州得贵巷27号)  
福建省新华书店发行  
三明市印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 4,375印张 93千字

1987年9月第1版

1987年9月第1次印刷

印数：1—5,660

ISBN 7-211-00063-5 书号：4173·118

F·4

定价：0.72 元

## 序 言

现代咨询是咨询方根据委托方的要求，以其专门的知识、信息、技能和经验，运用科学的方法和先进的手段，进行调查、研究、分析、预测、对策，客观地提供最佳的或几种可供选择的方案，帮助委托方解决复杂问题的服务。咨询业是知识密集型的新型产业，是第三产业的新支柱。

现代咨询业起源于英国，它几乎和英国工业革命同时诞生。继英国之后，荷兰、比利时、德国、法国、美国 and 意大利等国也陆续建立了一些咨询机构。但在第二次世界大战以前，咨询业发展速度是缓慢的。第二次世界大战以后，特别是近一、二十年以来，科学技术与社会生产力以空前的速度向前发展，为了少走弯路，各国竞相发展咨询业务。目前，世界各国建立的独立的咨询机构数以万计，并已成为各国社会经济体系中的重要组成部分。

我国的咨询工作，长期以来停留在传统型经验咨询阶段，作为现代咨询业，则是在党的十一届三中全会以后，随着我国经济建设的发展、经济体制改革的深入和对外开放的实施，才逐步发展起来的。如今，我国的咨询业尚处在开创阶段。

咨询机构一般没有大型实验室和贵重设备，也不生产任何物质产品，而是聚集了一大批咨询人员，运用他们集体的智慧，为社会、经济、军事、科学技术的组织管理提供科学的依据，提供满意的或最优化的理论、策略和方法，并进行科学预测。现在，各种类型的咨询机构已经为一个国家、一个地区发展工农业生产和科学技术提供了“望远镜”和“显

“显微镜”，使人们看得远、看得清，更能按科学规律办事。因此，在国外，遇事委托咨询机构咨询已形成一种制度。我国现代化建设事业正在深入全面地向前发展，经济体制改革和开拓性工作方兴未艾，政治体制改革也提到了议事日程。最近，万里同志在全国软科学研究工作座谈会上说，我国政治体制改革的一个极为重要的方面，就是要充分发挥社会主义民主，真正实行决策的民主化和科学化。而咨询就是把科学引入决策过程中，利用现代科学技术手段，采用民主和科学方法，把决策变成集思广益的、有科学依据的过程，从而实现决策的民主化、科学化，以加快我国的现代化建设。所以，大力发展我国的咨询业是现代化建设的需要，也是各项改革的需要。

本书概括地叙述了现代咨询的主要特征、现代咨询与传统咨询的区别，较系统地分析了现代咨询业产生、发展的历史背景，较详细地介绍了我国现代咨询业以及香港地区和几个主要国家现代咨询业的发展和现状，着重论述和介绍了咨询业务与咨询机构的分类、咨询工作的一般程序、咨询工作的方法、咨询机构的经费来源与咨询收费、咨询过程中情报的作用与处理、咨询机构的人才结构、咨询人员的素质、咨询人员的选拔与培训，对如何建设具有中国特色的社会主义现代咨询业也作了初步探讨，并提供了咨询案例和介绍了国内一些著名的咨询机构。内容丰富，观点鲜明，对加快我国咨询业的发展具有一定的参考价值。可供各部门、各企事业单位的领导干部、管理人员和从事咨询业务的人员阅读，也可作为咨询人员的培训教材。

**陈彪如**

1986年10月

# 目 录

<b>第一章 什么是现代咨询</b> .....	( 1 )
第一节 我国古代的咨询.....	( 1 )
第二节 现代咨询及其主要特征.....	( 2 )
第三节 现代咨询与传统咨询的区别.....	( 7 )
<b>第二章 现代咨询业的产生、发展及作用</b> .....	( 10 )
第一节 现代咨询业的产生、发展过程.....	( 10 )
第二节 现代咨询业产生、发展的时代背景.....	( 13 )
第三节 现代咨询业的地位与功能.....	( 16 )
<b>第三章 正在崛起的我国现代咨询业</b> .....	( 22 )
第一节 我国现代咨询业的产生过程.....	( 22 )
第二节 我国现代咨询业的概况.....	( 25 )
第三节 我国现代咨询业的成就与问题.....	( 27 )
<b>第四章 香港地区与主要发达国家的现代咨询业概况</b> .....	( 33 )
第一节 香港地区的现代咨询业.....	( 33 )
第二节 英国的现代咨询业.....	( 37 )
第三节 法国的现代咨询业.....	( 39 )
第四节 联邦德国的现代咨询业.....	( 41 )
第五节 美国的现代咨询业.....	( 42 )
第六节 日本的现代咨询业.....	( 44 )
第七节 澳大利亚的现代咨询业.....	( 47 )
<b>第五章 咨询业务与咨询机构的分类</b> .....	( 48 )

第一节	咨询业务的分类	(48)
第二节	咨询机构的分类	(51)
<b>第六章</b>	<b>咨询业务的实施</b>	<b>(57)</b>
第一节	咨询工作的一般程序	(57)
第二节	咨询工作的一般方法	(60)
第三节	咨询机构的经费来源与咨询收费	(67)
第四节	责任与评价	(71)
第五节	咨询案例二则	(73)
<b>第七章</b>	<b>咨询过程中情报的作用与处理</b>	<b>(77)</b>
第一节	情报及其在咨询过程中的作用	(77)
第二节	咨询过程中情报的处理	(78)
第三节	建立现代的咨询情报系统	(82)
<b>第八章</b>	<b>咨询机构的人才结构与咨询人员的素质、选拔、报酬及培训</b>	<b>(86)</b>
第一节	咨询机构的人才结构	(86)
第二节	咨询人员的素质	(89)
第三节	咨询人员的选拔	(91)
第四节	咨询人员的报酬与奖惩	(92)
第五节	咨询人员的培训	(94)
<b>第九章</b>	<b>为建设具有中国特色的社会主义现代咨询业而奋斗</b>	<b>(97)</b>
第一节	中国式社会主义现代咨询业的特征	(97)
第二节	我国咨询业的发展目标	(100)
第三节	当前应采取的政策与措施	(105)
<b>附录 我国咨询研究机构简介</b>		
	国务院经济技术社会发展研究中心	(109)

中国科学技术咨询服务中心	( 110)
中国国际经济咨询公司	( 111)
中国国际工程咨询公司	( 113)
中国对外经济贸易咨询公司	( 114)
兴华工程咨询公司	( 115)
中国华兴公司	( 116)
中国银行信托咨询公司	( 116)
中国化工咨询服务公司	( 117)
中国民航工程咨询公司	( 118)
中国林产工业工程咨询公司	( 119)
中国广安工程咨询公司	( 120)
中信律师事务所	( 121)
北京化工工程咨询公司	( 122)
上海机电技术咨询工程公司	( 123)
上海工业对外咨询服务公司	( 124)
天津市工商联经济工作咨询服务中心	( 127)
中国天津市科技与人才开发中心	( 127)
西南建筑工程咨询公司	( 128)
西北建筑工程咨询公司	( 129)
东北工程咨询公司	( 129)
中国江夏工程咨询公司	( 130)
中国工商银行上海经济信息咨询公司	( 131)



# 第一章 什么是现代咨询

## 第一节 我国古代的咨询

咨询，作为一种运筹谋划的社会活动古已有之，而作为国民经济中一个独立的、知识密集型的产业部门，则是近代才产生和发展起来的。

我国最早的咨询活动可以追溯到上古。在《诗经》和《尚书》的《尧典》、《舜典》中就已经使用“咨”“询”两字，如“询于四岳”。尧与舜是我国古代传说人物中的圣贤，是父系氏族社会后期部落联盟的首领，那时他们就有“咨询四方、选贤进才”的实践活动了。随着生产力的发展和阶级社会的产生，出现了专为统治阶级出主意、献计谋的幕僚谏臣等，他们在我国历史上发挥过很大的作用。早在春秋战国时期，食客谋士等已作为一个特殊的社会阶层而独立存在，当权者谁能争取到更多贤士的支持，谁就能巩固和扩大自己的统治地位。因而贵族大臣家中往往供养着许多食客，多者一家达数千人之众，其中有些人就是专门为主人出谋献策的谋士。如当时齐国的孟尝君，魏国的信陵君，赵国的平原君，楚国的春申君，都是以养士而著名的。在《国策·齐策四》中，记载了《冯谖客孟尝君》的故事，大意是孟尝君门下有一名食客叫冯谖，起先他多次发牢骚不安心工作，孟尝君得知后，一再改善了他的生活待遇，后来冯为主人凿成“三

窟”。孟尝君升任齐国宰相数十年，没有遇到什么灾祸，是冯谖计谋之功效，也是孟尝君重视咨询和重用人才的结果。与此相反，“力拔山兮气盖世”的项羽，最后不得不演出别姬悲剧，其原因之一就在于一意孤行，连他尊为“亚父”的范增的话都听不进去，还能听谁的呢？汉朝以后，咨询这一类社会活动就更普遍了。例如三国时刘备屈尊三顾茅庐，采纳了诸葛亮的“隆中对策”，并聘他为军师，从而成就了“三分天下”的伟业。又如“贞观之治”成为我国封建政治的典范，一个重要的原因就是君主能够听取臣下的逆耳忠言。唐太宗纳魏徵的犯颜直谏，是中国历史的佳话。再如明太祖朱元璋就是采纳了儒生朱升提出的“高筑墙，广积粮，缓称王”的建议，并招聘智囊人物刘伯温出谋划策，同参军政大事，才创立和巩固了大明王朝的。

综观我国的历史，在历代封建官僚机构内部，常有那样那样的幕僚、师爷、顾问等人物组成的智囊班子，参与或协助当权者作出决策，即所谓“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”。这就是说，我国历代一些贤明的当权者都程度不等地重视以咨询为业的人，并运用这些人才的知识与智慧于兴利除弊，以求用最小的代价取得最大的效益。所以说，咨询在我国是很早就有的社会活动，但它主要是个人活动，或者是御用工具，同现代咨询具有本质区别。

## 第二节 现代咨询及其主要特征

国内外迄今对“现代咨询”还没有一个统一的定义和看法。联合国工业发展组织编写的《发展中国家聘用咨询人员手册》写道：“咨询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，故聘请他们为工业顾问或负责制订工业行动计划。”“咨询专家为各国的经济发展作出了很大的贡献，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。”美国咨询工程师协会对咨询工程师的解释是：一位有经验的工程师以不偏不倚的独立行为为他的客户的最大利益而运用技术才能和技术判断……。也可以说：现代咨询服务是利用专家已有的科学技术专门知识，解决社会经济领域和企业中的科学技术与管理问题的一种活动；是运用现有科学技术力量，灵活而有效地为社会、为生产服务的一种方式。以上是国际上对现代咨询所作的较有权威的概括。

在我国，人们通常把现代咨询看成是：咨询方（即咨询专家或咨询机构）根据委托方（即政府机关、社会团体、企事业单位乃至个人等）的要求，以其专门的知识、信息、技能和经验，运用科学的方法和先进的手段，进行调查、研究、分析、预测、对策，客观地提供最佳的或几种可供选择的方案（或建议、报告），帮助委托方解决复杂问题的服务。这就是说，咨询业务是应用性的软科学，是一种根据社会需求提供的智力服务。它依靠知识密集的优势，采用现代化的技术手段，经过对知识的加工、运用，形成一种能提供最佳决策、最高效益的智能服务。

因此，现代咨询实质上是依靠有丰富知识和经验的人才，有的放矢地进行知识运用、综合、加工、创新、转移、推广等智力活动的一种行业，咨询学是运用人才智慧的科

学。国外把咨询企业称为“智囊团”、“思想库”、“头脑企业”、“外脑工厂”。它是知识密集型的新兴产业，是第三产业的重要支柱，并已发展成社会经济体系中重要的组成部分。

现代咨询的主要特征可以概括为以下几个方面：

(一)现代咨询是为现代决策服务的

现代化建设要求各级领导者逐步掌握现代决策的理论、程序和具备现代决策的科学素养。科学地进行决策，是现代领导者的基本功之一。研究现代决策，就必须涉及到现代咨询。为了使决策符合客观实际，尽量避免失误和减少损失，抓住现代咨询这个关键，就可以逐步实现以定量分析为主、以“理智决策”为核心的决策科学化。当今世界，咨询知识已突破机构的官帟而具有社会性、专业性和多学科交叉合作的鲜明特点，能否运用咨询知识已成为领导者决策成败的决定性因素之一。

(二)现代咨询一般不以营利为主要目标

现代咨询机构，不论是官办、私营或社会团体办的，特别是大型综合性咨询机构，在国外大都宣称以非营利为目标。这一经营目标是与一般企业大不相同的。咨询项目大部分带有应用开发研究性质，主要以计划、方案或研究报告形式提供具有商品属性的技术、知识和信息，而不是生产物质产品。其经费来源主要是政府和有关机构的资助或支持，以及社会的捐助和赠款，服务收费只是其中的一部分。例如美国的兰德公司规定“其财产不能为任何个人利益服务，必须全部用于研究或其他公共目的”；斯坦福国际咨询研究所也规定把“咨询收入用于增加设备或有关的公益研究工作”。在资本主义社会，不以营利为目的只能是与一般厂商、企业

追求最大限度的利润相对而言的。公开宣扬这样的经营方向容易取得社会的信任及政府的支持，坚持这一方向的咨询机构一般都赢得了良好的声誉。另外，发展中国家和地区的咨询企业，也大都奉行不以营利为首要目标，它们中的许多咨询机构也是由政府资助或拨款建立起来的，其目的在于发展科学技术，对本国中小型企业提供免费服务或采取一些优惠措施，以促进民族经济发展。如新加坡标准和工业研究所自1972年成立以来，政府每年拨款250万美元。马来西亚标准和工业研究所的经费90%由政府拨款，10%靠服务收入。

不以营利为目标并非完全不收费，而是更加重视研究经营管理和收费的科学办法，更加重视经济效益和工作效率的提高，这实际上给咨询企业与咨询专家带来了更大的好处。

### (三)现代咨询是知识与技术密集型产业

现代咨询是建立在最先进的科学技术基础上的智能型服务。它要求拥有先进的研究手段，集中一大批专家、学者，而这些人的知识与才能的高低，直接影响“知识成果”与“知识产品”的质量。例如美国规模较大的咨询机构——美国企业公共关系研究所，其成员有美国前总统福特，澳大利亚前总理弗雷泽，美国前总统中东特使哈比卜，美国前总统经济顾问委员会主席斯戴思，还有现职官员美国驻联合国代表科克派特克、国会预算办公室主任平纳。这些人经验丰富，知识渊博，造诣深邃，思想敏锐，逻辑思维和综合分析能力很强，善于抓住咨询项目中的关键所在，为委托方提出最优化的理论、政策与方案。这对于提高咨询项目的质量和提高咨询机构的知名度、信誉度都是十分重要的。

大型的咨询机构一般具有现代化的试验设备和研究手段。例如拥有现代化的计量、统计手段和系统，快速的高效

能的通讯设备，存放丰富经济科技资料与文献的资料库、图书馆及现代检索系统，大量储存和处理各种信息的电子计算机中心和专用数据库，还有快速打字与印刷手段等。

#### (四)现代咨询十分重视情报资料的收集和利用

欧、美、日本的现代咨询机构，一般设有一套情报信息服务系统，收集与咨询活动有关的各种情报资料。它们不仅拥有咨询活动所需要的科技情报，用以掌握现代科学技术发展的最新水平；而且拥有社会、经济等情报，用以了解各国的经济政策，以及市场动向。

大多数咨询机构还设有情报研究部门，其成员都是受过高等教育的各种专家。他们对收集的情报进行系统整理，为咨询人员提供解决各种难题的技术资料；同时收集、整理本机构咨询人员在工作过程中积累的经济资料，以供第二次咨询时使用和借鉴。

现代咨询机构十分重视情报资料的来源，一般通过以下渠道收集情报：①驻外使馆。如英、法等国的驻外使馆均对咨询机构提供情报，而咨询机构则对驻外使馆提供的有价值的情报给予一定的奖赏。②向国际机构派驻人员。如日本海外工程咨询公司协会，同联合国工发组织、粮农组织以及世界银行等国际组织保持密切联系，掌握这些机构的开发合作方针和开发工程项目的各种情报。③出国人员和留学生。④驻外国办事处。如日本海外工程咨询公司协会通过日本对外贸易振兴会、日本矿业咨询协会等收集情报。⑤同发展中国家政府及开发组织保持联系，交换情报。

#### (五)建立咨询协会，使咨询业形成一个行业系统

为了保护咨询业自身的利益，提高咨询业的社会声誉和地位，加强咨询机构之间的协作，改善咨询服务质量，增强

竞争能力，许多国家在国内先后成立了咨询协会，并在国际上组织起咨询联合会。大多数咨询专家和咨询机构被吸收为这些协会、联合会的会员或会员单位。最著名的咨询协会组织有国际咨询工程师联合会、欧洲咨询协会联盟、英国咨询工程师协会、美国咨询工程师协会、英国管理咨询协会等。

这些协会、联合会的宗旨是确保其成员在咨询业务中不断提高质量，遵守咨询道德，具备胜任工作的能力，并要求各成员满足和保持规定的成员资格的条件，同时对其成员提出建议和帮助，对同业中共同感兴趣的问题提供情报交流的机会与场合，召开研讨会，传递有关信息。在与国内外政府和国际性组织进行讨论和处理问题时，代表其成员组织。

这些协会、联合会大都对会员资格、目标、任务、职业标准、伦理道德、咨询程序以及咨询工程师的义务等作有具体规定。这些规定的严格执行，使参加协会、联合会的咨询机构与咨询人员提高了声誉与社会地位，客观上也为顾主选择适合的咨询机构提供了依据。咨询协会、联合会的建立和发展，使咨询业从国内到国外形成了一个系统网络，从而不断巩固和扩大了咨询市场，大大推动了咨询产业的发展。

### 第三节 现代咨询与传统咨询的区别

上述现代咨询的特征，有助于我们把咨询这个新兴产业同其他产业区别开来，也有助于我们认识咨询本身——现代咨询与传统咨询即经验咨询的区别和联系。为了进一步把传统咨询与现代咨询加以区别，还可从以下几方面分析：

#### (一) 客观性与独立性

客户寻求现代咨询的一个重要原因，就是因为现代咨询

机构具有独立性和客观性。国外大多数咨询机构不隶属于政府或有关的企事业单位，也不受任何机构的约束和控制，咨询机构选择、承接的咨询项目和采用的方法、手段，无需经任何组织或部门审查、批准。同时，由于咨询业的社会性，客户可以根据自己的需要，自由地选择为自己服务的咨询公司，因而咨询公司与客户之间没有利害冲突。咨询机构的独立性，决定其可站在超脱、公正的立场，以局外人的身分，不受外界干扰和影响地进行咨询，建议的优劣、成败以是否经得起实践或历史检验而非以是否被采纳为标准，这样作出的报告就比较客观、科学、明确。现代咨询的独立性和客观性，使其优越于依附性的传统咨询。

## (二)综合性和研究性

现代科学技术飞速发展，经济活动和社会活动错综复杂，因而咨询业遇到的重大课题大都是综合性的。对这类咨询项目必须进行跨学科、多领域、超行业的综合研究，这就要求自然科学与社会科学的学者互相结合，密切协作。而传统咨询只是依靠本部门的参谋、研究人员进行有限学科的研究与探索，其片面性与失误的可能性就大得多了。

现代咨询的本质是研究。不经过系统周密的调查，不掌握大量的资料、数据和情报，不采取由定性到定量的分析方法，不进行严肃认真的预测、对策研究，是根本不可能提出最优化方案或建议的。靠拍脑袋、凭经验拍板决策，古今中外的沉痛教训举不胜举，这也是传统咨询的特征之一。现代咨询就某一个项目进行咨询时，必须是研究的结果表明这个项目是社会需要的、资源与技术上是可靠的、经济上是有利的才能肯定，而且要提供多种方案交决策者比较和选择。如果研究的结果与上述相反，就得提出否定的或改进的方案。



### (三)有偿性与产业性

传统咨询大都是由军政机关或企业、团体内部的参谋机构或研究部门进行的，因而为决策者出谋献策一般都是无偿的。而现代咨询通常由咨询机构中专门从事咨询服务的专家学者进行，故其经过复杂的脑力劳动而提出的咨询报告具有价值和使用价值，是有偿服务。在我国实行有计划的商品经济的条件下，原则上也不能例外。另外，有偿服务还是无偿服务对咨询质量大有关系。有偿服务使委托方和咨询方增强了责任感，大家都认真负责地对待咨询，这对咨询质量的提高有好处。而无偿服务往往不利于咨询质量的提高，如将一些无关紧要的项目交给咨询者，咨询机构可能马马虎虎应付过去。诚然，思想觉悟的因素是重要的，但在今天的条件下，我国只能在实行咨询有偿服务的基础上，加强精神文明建设，逐步健全咨询道德规范。

国外大多数咨询机构都是实行独立核算、自负盈亏的经济实体，而且形成社会经济体系中独立的产业部门。例如英国、法国在海外的咨询营业额，占海外投资与外贸出口的比例很大；美国的咨询营业总额每年也有几百亿美元。日本三菱综合研究所，1970—1982年营业额就达89亿日元。西方一些综合咨询公司的高级咨询专家对客户进行二小时的谈话，收费就高达500—1,000美元。到目前为止，单项咨询收费最高的记录是皮特-马威克·米歇尔咨询公司，它为宾夕法尼亚铁路完成的咨询服务工作，收费350万美元。由此可见，咨询产业在西方发达国家的经济中具有一定地位。