

市场营销学丛书

主编：陈宗璟

企业咨询诊断指南

方为 黄卫伟 编著

樱花园 20

中国管理科学
院 营销学研究所

大学工业出版社

企业咨询诊断指南

方为 黄卫伟 编著

化学工业出版社

(京)新登字 039 号

工业 中小企业
企业咨询诊断指南
编 著 方为 黄卫伟
责任编辑 王素文

*

化学工业出版社出版发行
北京市经纬印刷厂印刷
新华书店北京发行所经销

*

开本 787×1092 1/32 印张 7 1/2 字数 170 千字
1993 年 6 月第 1 版 1993 年 6 月第 1 次印刷
印数 1—6000

ISBN 7 5025 1280 2/F·17

定价: 6.50 元

前 言

自党的十一届三中全会实行改革开放政策以来,我国社会主义市场经济体制的形成,不过十几年时间,目前尚处在初级阶段。我国企业界目前的经营管理情况,很有些类似西方国家十九世纪末二十世纪初的状况。当时,企业的规模在迅速扩张,先进的生产设备被大量采用,但由于经营管理仍停留在传统的水平上,致使生产效率低、效益差的现象普遍存在,妨碍着企业的成长。是F·W·泰罗首倡的科学管理运动使西方企业摆脱了传统管理方式的束缚,进入了现代化的时代。实践表明,科学管理是任何一个企业成长的必经阶段,是企业的基本功。我国企业要走向世界,必须补上科学管理这一课。同时,大量实践也表明,要推行科学管理,除了要靠企业经营者和管理层自身不懈的努力外,还要借助外部管理咨询专家的帮助。事实上,企业管理咨询诊断正是伴随着科学管理运动的兴起而发展起来的。

目前在西方工业发达国家,企业管理咨询诊断已发展成为一种日益兴旺的产业。许多国家都成立了咨询行业协会,企业咨询诊断人员须经专门的培训,通过国家的考试,取得正式资格和证书,方能从业。甚至一些国家由政府直接出面组织和给予资助,并依据专门的法律对企业咨询活动进行管理。

当前我国企业面临来自国内外的双重压力和挑战。一方面,国内部分热门市场正趋于饱和,竞争日趋激烈,优胜劣汰的市场选择机制正在形成,至少有40%的国有企业处于亏损状态,大量乡镇企业经营陷入困境;另一方面,我国即将恢复关贸总协定缔约国的地位,届时,国门打开,外国商品和外国公司大量涌入,竞争和淘汰将更加严酷。面临这种双重压力,企业必将日益倚重外部“智囊”、“脑库”。可以预计,我国的管

理咨询业将迎来一个兴旺的大发展时期。

本书的目的是向从事企业管理咨询诊断工作的专业人员以及工商企业的经营者及管理人员传授企业管理咨询诊断的理论和方法。本书有三个主要特点：一是将企业作为一个系统，强调从总体角度和战略高度发现、认识和解决企业的局部和职能管理问题，并给出行之有效的分析方法，而不仅仅是“头痛医头，脚痛医脚”地阐述某个具体管理问题的解决方法；二是侧重阐述如何发现和确认关键问题的思路和方法，也就是如何诊断出企业的症结的方法，而不是将大量篇幅用于描述如何解决问题的方法，因为究竟采用何种方法解决企业的问题因企业而异，况且能够正确地提出问题，就等于解决了问题的一半；三是凡涉及经营、财务、成本管理的诊断指标和分析方法，皆依据新会计制度，同时，为适应股份制企业的日益普及，特别加强了股份制企业的财务分析和资金筹措及运用诊断的有关内容。全书共分为十章，内容包括企业的活力诊断、经营战略诊断，市场营销诊断、组织诊断、人事管理诊断、生产管理诊断、质量管理诊断、物资管理诊断和财务管理诊断，以及企业管理咨询诊断的程序和一般方法。

本书可以作为培训企业管理人员的教材以及从事企业管理咨询诊断工作的专业人员的参考书，还可以作为财经院校工商管理各专业本科生的教学参考书。

由于作者从事企业管理咨询诊断工作的年限尚短，经验还不够丰富，书中谬误和疏漏之处在所难免，还望读者不吝赐教。

作者

目 录

前言

一、 企业咨询诊断总论	1
1.1 善始者实繁,克终者盖寡 ——企业咨询诊断的任务	1
1.2 他山之石,可以攻玉 ——国外企业咨询诊断概况	4
1.3 折衷人人会,何须劳君驾 ——企业咨询诊断的内容和程序	7
1.4 工欲善其事,必先利其器 ——企业咨询诊断的常用方法	13
二、企业活力的总体诊断	26
2.1 求木之长,必固其根 ——企业活力与企业的良性循环	26
2.2 不谋全局,不足谋一域 ——企业活力状况的评价指标体系	31
2.3 庖丁解牛,游刃有余 ——企业活力影响因素的诊断模型	41
三、经营战略诊断	51
3.1 行成于思,毁于随 ——经营战略诊断的内容和思路	51
3.2 先把已经在干的事干好 ——产品结构诊断	61
3.3 知己知彼,百战不殆 ——竞争对手分析	66
3.4 无所不备,则无所不寡 ——资源分配研究	69

四、市场营销诊断.....	78
4.1 善者因之	
——市场营销诊断的内容	78
4.2 不得春风花不开	
——产品的市场强度分析	91
4.3 挽上滩之舟,莫少停一棹	
——销售能力诊断	93
五、管理组织诊断.....	96
5.1 战略决定结构	
——组织诊断的内容	96
5.2 治众如治寡	
——部门划分的诊断.....	107
5.3 以德诏爵,以能诏事	
——职务设计诊断.....	115
六、劳动人事管理诊断	118
6.1 天生一世之才,必足一世之用	
——劳动人事管理诊断的内容.....	118
6.2 把馅饼做得更大些	
——劳动生产率诊断.....	123
6.3 管理技术就是确切知道要别人干什么	
——劳动定额诊断.....	125
6.4 “不想争第一的干部我坚决不用”	
——劳动定员与劳动组织诊断.....	131
6.5 救即败之事,如驭临岩之马	
——垂危企业综合诊断案例.....	135
七、生产管理诊断	144
7.1 一自真人明断后,行人坦道永无忧	

——生产管理诊断的主要内容·····	144
7.2 见微知著	
——生产过程诊断·····	149
7.3 暗中不欺隐,明处有受用	
——生产能力利用率的诊断·····	154
7.4 情况明,决心大	
——企业生产技术管理跟踪调查案例·····	156
八、质量管理诊断 ·····	166
8.1 志不立,天下无可成之事	
——质量管理诊断的内容·····	166
8.2 立身不高,如何超达	
——质量方针和目标的诊断·····	178
8.3 优质产品是生产出来的,不是检验出来的	
——产品制造过程质量管理的诊断·····	182
九、物资管理诊断 ·····	187
9.1 财无渗漏,则不胜用	
——物资管理诊断的主要内容·····	187
9.2 图其所难,忽其所易	
——物资消耗定额诊断·····	189
9.3 文章做到极处,只是恰好	
——物资供应计划与仓库管理诊断·····	192
十、财务成本管理诊断 ·····	196
10.1 悟以往之不谏,知来者之可追	
——财务成本管理诊断概述 ·····	196
10.2 会当凌绝顶,一览众山小	
——经营绩效综合诊断·····	212
10.3 欲流之远,必浚其源	

	——资金筹措及运用诊断	215
10.4	唯俭,则用足	
	——成本管理诊断	224

一、企业咨询诊断总论

企业管理咨询诊断,在国外是伴随着科学管理运动的兴起,逐渐发展形成的一种信息服务性产业。企业管理咨询人员和机构被看作是企业的“智囊”、“脑库”,他们对企业制定正确的经营战略,改革僵化的组织机构,提高生产经营管理的效率和效益以及树立鲜明的企业形象等发挥了重要作用。我国自实行改革开放政策以来企业逐步进入了市场竞争的环境,竞争的激烈性、经营的风险性日益增大。这种严酷的形势使企业日益倚重从外界聘请有经验的咨询人员,利用他们的智慧、知识、信息和创造力等改善自身的管理,增强企业的竞争力。可以预言,随着我国社会主义市场经济制度的建立和完善,随着我国恢复关贸总协定缔约国地位和与世界市场的接轨,企业对咨询诊断服务的需求将日益迫切,企业管理咨询诊断作为一种独立的产业方兴未艾。

1.1 善始者实繁,克终者盖寡

——企业咨询诊断的任务

什么是企业咨询诊断

一提到诊断,人们马上会联想到看病,那些坐在医院长椅上候诊的人们,其病因各异,有的是身上某一部位突发病痛,有的是全身疲乏无力,有的是患了某种久治不愈的顽症,还有的是未雨绸缪作预防性检查。企业同一切有生命的机体一样,在运动过程中,也会发生各种各样的病痛或需要检查预防各种各样的病痛。只有及时诊断,找出病因,正确治疗,才能使企业健康发展。企业咨询诊断就是由具有丰富企业管理知识和

实际改善经营管理经验的专家,深入企业现场与企业经营管理人员密切配合,运用各种科学方法找出企业经营管理中存在的问题及其原因,提出切实可行的改善方案,并帮助指导实施,以谋求企业兴旺发展的一种改善企业经营管理的活动。企业诊断是一门可操作性很强的应用科学和管理技术。

咨询一词的英文原文为“Consultation”,其意为请教、就教、商议、查阅(书籍等)以便寻得资料、参考意见等,也可指医生会诊以决定病人所患疾病以及是否需要动手术。诊断一词的英文原文为“Diagnosis”,其意为,由观察征候而断定疾病等的性质。在企业管理咨询诊断中咨询与诊断的含义既接近,又稍有区别。一般来说,咨询是比诊断更为广泛的一类信息服务,其范围涉及工程咨询、技术咨询、政策咨询、环境咨询、管理咨询等企业内部与外部的多个方面;此外,咨询作为一种产业不仅限于企业管理领域,它的服务对象遍布政府、公共机构、各类企业和个人。而企业诊断是专指针对企业的生产经营管理开展的一种咨询活动,它的重点在企业内部及企业内部管理与外部环境的交互影响上。另一方面,企业诊断可以聘请专门的咨询机构或咨询人员进行,也可以由企业自行组织开展,而咨询则是由企业外部的机构或专家向企业提供某种信息服务。本书之所以采用“企业咨询诊断”这一术语,一方面是考虑到上述二者含义和内容上的区别,另一方面是为了强调本书所阐述的理论、方法、工具,既可用于企业外部的咨询,也可用于企业自身的诊断。此外,本书是专门讨论企业管理的咨询与诊断的,故在本书中凡是提到企业咨询诊断时,均指企业管理咨询诊断。

企业咨询诊断的主要任务

① 帮助企业发现和确认生产经营管理中存在的主要问

题,明确产生问题的原因,制订出行之有效的改善方案(包括对企业内部有分歧的方案进行评价,或对企业已有方案或已实行的方案提出修正意见),以及提出改善方案实施的步骤和措施。必要时,对方案的实施给予跟踪指导。

② 帮助企业培训各级管理干部,提高他们的素质,丰富他们的知识,开阔他们的眼界,帮助企业建立和健全各项职能管理,提高企业职能管理的系统性、效率性。

③ 帮助企业形成自身特有的、积极的、包容的、富于创新和竞争精神的企业文化,同时咨询人员还将致力于增进用户、协作单位及金融机构对该企业的信赖和支持。

在上述三项任务中,第一项是企业急望见效的,其效果往往看得见、摸得着,容易引起企业的好感和满足。但咨询人员决不能因此而忽视在第二、三项任务上作出有成效的努力。因为大凡企业聘请咨询人员来为自己诊断,第一是为确诊,第二是为求方,而最终还是为求治。故咨询人员在提出解决方案时,必须考虑到方案的可行性;并且对此要有所准备,一旦企业进一步提出帮助培训人员和指导方案的实施等要求时,咨询人员应有能力承担起这些任务。当然,并不是所有的企业或所有的企业咨询诊断都一定要求咨询人员指导方案的实施,但至少在我国目前的企业管理水平和阶段上,这种要求是极为普遍和十分合理的。象国内有些咨询机构和咨询人员(绝非少数),在发现企业存在的经营管理问题时,不厌其多;在提出改善方案时,不厌其优;最后,企业方面提出:请你们帮助我们解决这些问题,这时如果咨询人员没有充分的思想准备,或没有能力承担,便会处于进退两难之地。或是借口托辞,溜之大吉,结果是被嗤之以鼻;有个别的壮着胆子应承下来,结果可能把企业搞得一团糟,自己也身败名裂。

所以,企业咨询诊断机构或人员一定要以高度的责任心来对待这三项主要任务,真正给企业以实实在在的帮助。对管理咨询的发展作出过重要贡献的 L·厄威克说过:“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”。这既是一个称职的和成功的管理咨询人员的职责,也是他应具备的职业道德。事实上,不能帮助企业真正解决一个管理问题,就不配作为企业管理咨询人员。

1.2 他山之石,可以攻玉

——国外企业咨询诊断概况

咨询作为一种运用人才的智慧、辅佐领导者决策的作法渊源流长。我国古代春秋战国时期,盛行养士制度。其中如齐国孟尝君田文,家道殷富,养士三千,其中既有贤者名流,也有鸡鸣狗盗之辈。所谓:“孟尝君门下,如通都之市,无物不有。”但这种智囊幕僚与今日的企业管理咨询诊断机构和制度尚有较大差别。

前面已经指出,企业管理咨询诊断是自本世纪初科学管理运动兴起以来逐步发展起来的。著名的“科学管理之父”——F·W·泰罗就是一位管理科学的咨询顾问。泰罗最初是作为一名工人进入工业界的,随后被提升为工长和车间主任。他通过自己的亲身经验写成的《计件工资》和《工厂管理》等著作发表后,由于登门求教者日众,故干脆放弃了他所喜爱的技术工作和管理职务,开办了一家咨询公司,专门从事管理咨询诊断。与泰罗同时代的著名科学管理倡导者如弗兰克·B·吉尔布雷思、H·L·甘特、莉莲·M·吉尔布雷思、玛丽·P·福莱特等,大多是以咨询顾问的身份和职业来亲

身宣传科学管理思想和帮助企业推行科学管理的。到七十年代中期,美国各类咨询机构已发展到 2700 多家。其中仅企业管理咨询人员就有 4 万多人,平均每 100 名管理人员中就有一名管理咨询工程师,有四分之三的企业聘请专家作顾问。

英国的企业管理咨询,是以英国管理咨询顾问协会(British Consultants Bureau)为中心进行工作的,该协会成立于 1965 年,现由 156 个咨询机构组成,全国正式登记的高级顾问超过 1200 人。英国的咨询产业历史悠久,经验丰富,在世界各国享有盛誉。其咨询行业协会组织严密,建有一套严格的咨询顾问登记制度。如著名的英国咨询工程师协会成立于 1913 年,参加该协会的成员必须是其他学会的会员,会员的社会地位较高。

法国的管理咨询近几十年发展很快,不但专业公司搞咨询服务,而且各高等经济管理院校也普遍实行了“教学、研究、咨询”三结合的教育方针,既搞教学又搞服务。除学校搞咨询外,法国各种专业咨询公司已有 2000 多家,其中 30 家大型咨询机构组成了“法国咨询企业协会”(ABETEX),这 30 家咨询企业的职员人数达 17000 人,1975 年,咨询营业额达 5 亿美元。法国的专业咨询公司声誉很高,如欧罗基普公司(EUREQUIP)、管理研究公司(SEMA)、经济发展研究公司(SEDES)等都在国际上享有盛名。

联邦德国的咨询机构有 600~700 家,其中规模较大的约 118 家。联邦德国咨询机构的垄断性较强,118 家大型咨询公司组成了“联邦德国独立咨询企业协会”(VURI),从业人员 18000 人,咨询业务领域包括建设、矿业、农业、交通、通讯、能源、经济、经营管理等。另有 480 个中小型咨询机构组成了“联邦德国咨询企业协会”,它统一经营中小型企业的海外工程咨

询。政府对企业咨询工作极为重视,它规定如果企业在5年内请同一个咨询工作者提供咨询服务,其咨询日不超过15天者,咨询费由政府资助;超过15天者,咨询费由政府负担一半。据七十年代末的一项调查表明,政府补贴的企业咨询费,占整个咨询费支出的75%。可见,企业的咨询费大多是由国家负担的,国家以资助企业咨询费的方式让企业在改进经营管理、促进生产发展中得益。1978年,合理化监察会负责咨询了3000个项目,咨询后10个月该会发出调查表,有59%的调查对象作了答复,其中,对咨询服务完全满意的占42%,比较满意的占39%,不满意的仅占3%。由此可见,咨询业务在联邦德国已受到普遍的好评。

日本是从1948年成立中、小企业厅后,开始引进美国企业管理咨询(称之为企业咨询)的。五十年代初期,日本政府相继颁发了《中小企业咨询实施基本纲要》及《中小企业指导法》,对企业咨询给予了法律保证。进入七十年代,日本国会于1973年7月15日通过了51号法律《综合研究开发机构法》,政府成立“综合研究机构”(NIRA),政府各部门、企业等均可将需要研究的问题提交NIRA,由这个机构作为批发商统一让咨询公司承包。从六十年代中期起,日本咨询业整整花了十年时间才使日本社会普遍承认了咨询工作的重要意义。它和有形商品一样既有价值,又有价格,1965年研究一个项目的平均价格仅为15万日元,到七十年代末,平均达到500~600万日元。据日本通产省调查1970年有咨询机构70家,到八十年代初发展到250家。日本目前已拥有一批在世界上比较著名的咨询机构,如野村综合研究所、三菱综合研究所、社会工学研究所、未来工学研究所、系统开发研究所等。

从内容上看,国外企业管理咨询诊断大体上可分为五

类:

- ① 政策咨询:主要确定发展方针、战略目标等;、
- ② 工作咨询:主要确定长期、中期或年度工作的优先项目;
- ③ 专题咨询:主要对某项需要确定的专题任务进行评价;
- ④ 拨款咨询:确定工作任务各项目的拨款分配;
- ⑤ 责任咨询:对一个单位、部门或领导人的工作效果进行评价;

纵观国外管理咨询业的发展和现状,可以得出这样一个认识,即市场经济越发达、竞争越趋于国际化、经营的风险越大,对咨询服务的需求就越大,对咨询服务水平的要求就越高。目前,我国在这两方面都还处于较初级的水平,咨询业的真正发展还在今后的十年。

1.3 折衷人人会,何须劳君驾

——企业咨询诊断的内容和程序

企业咨询诊断的内容

可以从不同的角度对企业咨询诊断的内容进行分类。

- ① 按咨询诊断主体划分,可分为自我诊断和外部咨询诊断。

自我诊断就是受诊企业在企业内部挑选有丰富管理经验和诊断技能的主管人员、技术人员和工人组成诊断小组,自己诊断自己。自我诊断的好处是保密性好、节约开支;缺点是容易受内部利害关系的制约,自己的手术刀切不了自己的瘤子。另外中小企业也限于诊断能力不足而往往求助于外部。

外部咨询诊断是企业求助于社会力量,邀请企业外部咨询人员来企业进行的诊断。它又可分为:①各级政府主管部门或总公司选派诊断小组对下属企业进行的诊断。这种情况多属于制度性或指令性企业诊断,它体现了上级对下属企业的督促、检查、帮助和指导;②中小企业聘请咨询诊断机构的专家或某些学术团体来企业进行的诊断;③中小企业聘请民间的某些经营管理学家个人作为企业咨询顾问对企业进行的诊断。这后两种情况多属于企业自发性咨询诊断,是企业自觉借助社会力量,改善经营管理的一种活动。

② 按咨询诊断内容划分,可分为综合咨询诊断、部门局部咨询诊断和专题咨询诊断。

综合咨询诊断是对企业的生产能力、效率、财务、成本、机构设置等基本情况,直到对企业经营方针、目标,战略、决策和一系列经营活动进行全面的诊断。

部门局部咨询诊断是对企业生产经营管理系统中某一部门(如生产、劳资、销售、财务、计划、物资供应等部门)进行的局部性诊断。

专题咨询诊断是对企业的某项专门的课题项目(如重大投资、远景规划、品种转换、企业关停并转等项目)的单项诊断。

③ 按咨询诊断的时间划分,可分为长期诊断、中期诊断和短期诊断。

长期诊断是指对企业连续进行半年以上的诊断活动(有的甚至几年)。在此期间咨询诊断人员与企业保持一种长期的指导关系,经常与企业进行联系,定期或不定期的去企业对有关问题提出改进意见和方案,使诊断活动同时起到“治病”和“保健”作用。