

GONGSHANG GUANLI HEXIN JINENG CAOZUO ZHIYIN

——LIUCHENG、GONGJU、BUZHOU、FANGFA

工商管理 核心技能操作指引

——流程、工具、步骤、方法

■ 来玉申 编著



经济科学出版社

工商管理核心技能 操作指引

—— 流程、工具、步骤、方法

来玉申 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理核心技能操作指引: 流程、工具、步骤、
方法/来玉申编著. —北京: 经济科学出版社, 2011. 4
ISBN 978-7-5141-0242-0

I. ①工… II. ①来… III. ①工商行政管理-操作
IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 044001 号

责任编辑: 王志华
责任校对: 徐领柱
版式设计: 代小卫
技术编辑: 王世伟

工商管理核心技能操作指引

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142
总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540
网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)
电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)
北京欣舒印务有限公司印刷
华丰装订厂装订
787×1092 16 开 32 印张 700000 字
2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷
印数: 0001-3000 册
ISBN 978-7-5141-0242-0 定价: 53.00 元
(图书出现印装问题, 本社负责调换)
(版权所有 翻印必究)

自序

企业应该如何正确分析、判断自己的现状和问题，并提出相应的发展思路？

学生学习了工商管理相关知识后，怎样学会诊断企业的问题和原因，并提出解决问题的方案？

本书从咨询的角度，为整体的工商管理核心技能操作提供了一条可模仿的思路！

为什么很多企业尽管拥有不少工商管理学历的大学生，却仍然不能很好地制定一个恰当的企业战略，或设计一个新的适应性组织体制，……在困难情况下，仍然需要聘请咨询公司来解决。为什么工商管理类毕业的大学生、MBA，甚至是EMBA，一般情况下，也不能很好地设计一个吻合特定企业问题需要的总体解决方案？产生这些现象的原因多种多样，但一个重要原因就是特定问题的判断和解决缺少从总体上把握操作思路和步骤。浏览目前的工商管理类教材和教学环节，大多数着重围绕解决“是什么”的问题，至多有一些局部个别环节问题的解决办法；而总体上较大幅度缺少解决“怎么做”的问题，即忽略了从整体上把握操作层面的思路和方法。鉴于这种考虑，本书的选题和目的就是试图在整体的操作层面上为工商管理的核心技能学习和训练提供一种程序性思路，同时结合咨询设计实例参考，使企业界或学生易于把握和模仿。

工商管理，或企业管理的核心技能应该有哪些？界定它的范围既不能用企业运行中具体的手段性技能来说明，也不能用综合性的管理行为来揭示。作者以为，从企业运行的职能来界定比较适中。传统的工商企业基本职能是：市场营销、生产运营、财务、人力资源管理、研究开发；近现代以来，又加进了战略和文化两个职能因素。因此，现代工商管理的核心技能可以归纳为这七个方面因素组成。而本书在工商管理核心技能内容安排上，把研究开发归入到生产运营职能中；同时，增加了组织职能。因为组织职能既是以上职能行为发出的主体，也是影响这些职能行为效能的直接

原因。因此，本书在工商管理核心技能的内容安排上是：企业战略、组织制度、市场营销、生产运营、人力资源管理、财务管理和文化管理七个方面的技能。

本书的研究和写作主要有四个方面的特点：

其一，研究角度采用咨询的角度，因为企业的任何对策和方案设计都是从诊断和研究问题入手，而采用咨询角度就可以使读者进一步了解、掌握问题诊断的基本思路，同时采用咨询角度也易于使企业从第三者的角度更加客观地分析自己的问题。要避免的是，不要认为从咨询角度只是适合于咨询公司需要的知识。因为咨询有外部咨询和内部咨询（见第一章）。企业自身同样可以进行自我咨询。

其二，研究的主要方法选择了移植模仿的方法，即主要借用武术或舞蹈的教学方法来研究和安排内容架构。武术或舞蹈的教学具有行为直观性强，效果明显的特点。以武术教学为例，它的教学过程有五个步骤：第一步，教练先对某个武术套路进行介绍讲解，使学员对所学武术套路有一个基本概念；第二步，教练总体示范性打一遍套路，使学员熟悉该武术套路整体概况和流程；第三步，教练教学员学习和掌握一些该套路需要的基本功，直至熟练；第四步，学员开始按该武术套路流程逐节学习和训练，直至学会最后一节；第五步，要求学员总体上连贯起来打整套武术套路，直至熟练。本书章节的框架安排基本就是按这种武术或舞蹈教学过程进行的：一是××咨询概述，即简单介绍××咨询的概念和内容，类似武术套路的整体讲解介绍；二是××咨询的咨询设计流程，即类似教练为学员打一遍武术套路；三是主要咨询设计工具介绍，即类似武术基本功学习；四是××咨询设计的步骤和方法，类似武术套路按流程逐节学习；五是供参考的××咨询报告的实际例子，即希望学习者能借鉴别人的经验完成××咨询设计的全过程，类似武术连贯演练整个套路。应该说，这种直观性、有序性的学习和训练思路更能吻合人的认识规律。如果学习者按这种方法去学习工商管理核心技能，并结合实例的分析研究，想必更能提高学习效果和“动手能力”。

其三，研究和写作的内容重点强调整体性、基本性、程序性和参照性。在整体性上，在每一个职能咨询设计项目中，一般都选择了整体咨询设计的项目来展开，而没有涉及其中的局部环节的咨询设计项目，这是考虑本书的主题要求和篇幅限制的需要；在基本性上，某些职能咨询设计项目中，重点选择了该职能中基本内容的咨询设计项目，而没有涉及该职能的所有咨询内容，如财务咨询中没有涉及重要的全面预算管理咨询和内部

控制咨询等；因为这些咨询子项目实际应该是基本咨询项目和其他咨询项目的综合反映；在程序性上，总体上突出强调每一个咨询设计项目的流程式步骤和方法的展开，而没有对其中的具体概念和原理做详细的介绍。这也体现了本书着重介绍“怎么做”的特点；在参照性上，通过实例具体说明该咨询设计项目的结果反映，以体现理论与实际的结合。

其四，在写作形式上，本书相当程度上采用了图表的形式，以便于读者的直观了解和把握。

本书的写作，作者主要以本人在高校的企业咨询教学讲义为基础，借鉴一些著名咨询公司的咨询方法和咨询报告经验，同时结合作者在一些企业咨询项目的实践体会，参考了一些工商管理类和管理咨询方面的研究成果（在此表示感谢），经过几年的酝酿逐渐形成。

总之，本书对工商管理核心技能在整体操作程序上的探索，希望对企业界在诊断自己的问题，并提出解决方案中有所启迪；对工商管理类专业的学生在掌握实际的企业诊断和咨询设计能力方面有所促进作用。当然，读者在学习、使用本书时最好已经有一定的工商管理类知识，这样以便于理解。

本书的不足之处：由于内容范围涉及面广，在个别职能咨询设计环节的阐述上或许还不够具体深化；同时，由于缺少相应的咨询报告实例，个别咨询报告实例的选用或许还不够完美和贴切，谨请读者和同行专家不吝指正。

朱玉申

2011年1月11日于北京工商大学

目 录

第一章 企业咨询一般原理和方法	(1)
一、企业咨询概念和内容	(1)
二、企业咨询一般流程	(4)
三、企业咨询一般方法和工具	(5)
四、企业咨询基本步骤和方法	(18)
五、企业咨询产品质量和效果评价	(22)
六、参考案例	(25)
第二章 企业战略咨询	(37)
一、企业战略咨询概述	(37)
二、企业战略咨询设计流程	(39)
三、企业战略咨询设计主要工具	(40)
四、企业战略咨询设计步骤和方法	(52)
五、参考案例	(72)
第三章 企业组织咨询	(85)
一、企业组织咨询概述	(85)
二、企业组织咨询设计流程	(86)
三、企业组织咨询设计主要工具	(88)
四、企业组织咨询设计步骤和方法	(99)
五、参考案例	(128)
第四章 市场营销咨询	(172)
一、市场营销咨询概述	(172)
二、市场营销咨询设计流程	(173)
三、市场营销咨询设计主要工具	(173)
四、市场营销咨询设计步骤和方法	(184)
五、参考案例	(209)

第五章 生产运营管理咨询	(226)
一、生产运营管理咨询概述	(226)
二、生产运营管理咨询设计流程	(228)
三、生产运营管理咨询设计主要工具	(230)
四、生产运营管理咨询设计步骤和方法	(242)
五、参考案例	(280)
第六章 人力资源管理咨询	(300)
一、人力资源管理咨询概述	(300)
二、人力资源管理 3P 咨询设计流程	(301)
三、人力资源管理 3P 咨询主要工具	(303)
四、人力资源管理 3P 咨询设计步骤和方法	(321)
五、参考案例	(346)
第七章 财务管理咨询	(386)
一、财务管理咨询概述	(386)
二、财务管理基本内容咨询设计流程	(387)
三、财务管理基本内容咨询设计主要工具	(388)
四、财务管理基本内容咨询设计步骤和方法	(397)
五、参考案例	(442)
第八章 企业文化咨询	(459)
一、企业文化咨询概述	(459)
二、企业文化咨询设计流程	(463)
三、企业文化咨询主要工具	(465)
四、企业文化咨询设计步骤和方法	(474)
五、参考案例	(487)
参考文献	(500)

企业咨询一般原理和方法

一、企业咨询概念和内容

(一) 企业咨询的特点和含义

随着现代市场经济和社会化分工的发展,咨询行业也正在不断向前发展。社会咨询业发展至今已包括有:信息咨询、科技咨询、决策咨询、工程咨询、企业管理咨询、生活咨询、涉外咨询等。企业咨询,也叫企业经营管理咨询或管理咨询,它是现代咨询业的一种重要类型。企业咨询在性质上是一种智力服务性工作,其具体的特点是:

1. 企业性

企业性指的是咨询的对象,是针对不同性质、类型和规模的企业提供的服务,内容上涉及企业中经营与管理的所有方面。

2. 智力性

在企业咨询过程中,它需要搜集企业有关的所有内外部资料,运用科学的原理、方法和工具进行分析,通过研究和判断,提出企业关键、急迫的问题和可行的解决方案。

3. 多学科性

这是指开展企业咨询涉及企业整体各个方面。在咨询中,需要使用经济、数学、心理与行为科学等多方面知识和人才,因而需要多学科的专业人士或专家互相配合来进行。

4. 独立性

由于咨询人员不是执行方案的主体权力方,但其是要解决企业客观存在的问题,因此,咨询人员既要处理好这种复杂的关系,又必须客观独立地研究问题,并提出可行的解决方案。如果一味考虑客户关系,就可能使咨询效果流于形式。

5. 劝导性

正因为咨询人员不是解决问题的权力主体,但又需要客户去实施按客观设计的解决方案,这就必须劝导和帮助客户去执行方案。

由上述特点概括企业咨询的含义。企业咨询是由咨询人员或经营管理专家根据企业要求深入企业现场,应用科学方法进行调研和分析,针对企业经营管理的薄弱环节,提出改善方案并帮助指导实施,以达到提高企业经营管理水平和改善企业素质的目的。在这个含义中包括三个要素:

(1) 咨询的主体,它可以是由企业内部专业人员来进行的内部咨询;也可以是由社会上独立的咨询机构或顾问公司提供的外部咨询。当然,一般意义上的咨询大多数是由外部咨询机构来进行。

(2) 咨询的内容和涉及深度,可以是企业所需要的简单的信息咨询,不需要咨询人员深入研究提出研究结果;也可以是运用大量研究时间和人员的项目研究。现实中,应该说大多数是指后者。

(3) 咨询的目的和任务。为实现提高企业经营管理水平和改善企业整体素质的目的,需要诊断企业经营管理的关键问题,提出改善方案,帮助指导实施方案。

(二) 企业咨询的种类

1. 从咨询主体分,企业咨询种类包括:(1) 外部咨询,这指的是企业聘请外部专业的咨询公司或咨询机构来进行咨询;(2) 内部咨询,即由企业内部或系统内部人员来进行的咨询。

2. 从咨询对象范围上讲,企业咨询种类包括:(1) 个别咨询,它是咨询主体针对一个特定企业进行的咨询,通常我们说的管理咨询一般都是指这种咨询;(2) 多客户咨询,是咨询主体为多个企业甚至整个行业选择一个普遍存在的课题,然后经过研究为他们提供一个研究报告的咨询。

3. 从咨询内容上讲,企业咨询种类包括:(1) 综合咨询,包括被咨询企业整体或大部分的咨询服务,一般有企业的战略、流程、组织、市场营销、人力资源管理、生产运营、财务管理、企业信息系统等;(2) 专题咨询,仅仅对企业某一个局部职能方面的咨询,如企业战略咨询,或营销咨询,或人力资源管理方面的咨询等;(3) 部门咨询,这是对企业某个特定部门进行的综合性咨询。

4. 从咨询介入程度上分,企业咨询种类包括:(1) 信息咨询,是直接向客户提供信息、数据、资料、培训等方面的服务,这些提供给客户的信息等一般不需要经过研究和智力加工,客户可以直接使用;(2) 判断咨询,根据客户要求,通过分析研究向客户提供答案,如市场预测、ISO9000 鉴定、决策的可行性分析等;(3) 过程咨询,需要咨询主体对被咨询企业进行诊断、找出问题和原因、提供解决方案、帮助实施方案,这是我们通常意义上的管理咨询,也是本书研究的角度。

5. 从咨询时间上讲,企业咨询种类包括:(1) 短期临时咨询,一般小于6个月时间内特定课题的咨询;(2) 长期固定咨询,通过咨询使企业与外部专业咨询机构建立关系后,企业发展中有需要的重大问题,都会聘请该咨询机构进行咨询服务。

6. 从国外咨询模式看,企业咨询种类包括:(1)任务型咨询,这是对客户面临的问题进行独立调查、分析、诊断和提出解决方案;(2)过程型咨询,是提供手把手的帮助,使客户的各种工作过程更加有效;(3)知识转移型咨询,咨询顾问还需要是个教练,要把任务需要的知识和方法转移给客户,决策还是客户自己进行;(4)顾问型咨询,针对客户日常问题提供专家知识,咨询顾问只是团队中的一员。

(三) 企业咨询的主要内容

企业咨询的内容,包括企业的所有方面和发展过程。不同性质、行业、规模和个体的企业需要咨询的内容会有差别;特定企业在不同发展阶段需要咨询的内容也会变化,尤其是在企业所处的社会环境、经济发展态势、科技发展现状等变化时,都会使企业咨询的内容有所变化和侧重,但一般主要有:

(1) 企业战略咨询。它是全面综合管理方面的设计咨询,一般侧重于企业总体战略和战略业务单位的业务战略设计展开。

(2) 业务流程咨询。这需要根据企业的任务和战略,提出所有的工作内容,然后按效率原则,诊断和改进流程,一般只对企业的核心流程、主要流程进行诊断和改进设计。

(3) 组织制度咨询。根据流程的要求,诊断企业组织结构的合理性和问题,进而提出新的组织结构形式,包括领导体制、管理模式选择机构和职位设置,以及各机构和职位的职责与权限的划分等。

(4) 市场营销咨询。它具体还有产品开发、订价、渠道管理、品牌提升、广告策划等方面咨询。

(5) 采购咨询。这往往是有些企业为了控制资源,或提高采购谈判力而进行的采购系统设计。但在多数情况下,一般企业不怎么进行采购咨询。

(6) 物流系统咨询。物流系统咨询是指针对物流与供应链的各环节进行专业化的咨询服务。其主要咨询内容有企业物流业务管理诊断、第三方物流运作模式、物流中心选址、规划与实施、供应链运作咨询等。

(7) 生产运营咨询。其包括技术研发、运营系统、运营过程管理、设备物资管理、质量管理等方面咨询。

(8) 企业信息化咨询。企业信息化咨询是管理咨询和信息化技术实施的结合。一般的程序是:咨询顾问先要对企业进行充分的调研和需求分析,重新设计管理流程,将企业的核心问题归纳出来,然后再分析企业需要怎样的管理和管理软件。

(9) 人力资源管理制度。它包括招聘、任用、考核、奖惩、薪酬、培训、人才规划、职业生涯管理等方面咨询。

(10) 财务管理咨询。这包括筹资咨询、投资咨询、营运资金管理咨询、成本管理咨询、内部控制咨询、全面预算管理咨询、税收咨询等。

(11) 企业文化建设咨询。企业文化建设咨询是在诊断企业目前文化的基础上,重新归纳、提炼出企业的价值理念体系,然后再规范员工的行为和实物设施的体现。

(12) 企业形象咨询。企业形象咨询一般是与企业文化咨询结合在一起的。企业形象咨询,在诊断企业形象目前状况下,重新对企业形象识别系统的企业理念识别(MI)、企业行为识别(BI)和企业视觉识别(VI)三个层次内容进行设计。

(13) 企业资本经营咨询。资本经营是指围绕资本保值增值,通过资本优化配置的流动、收购、兼并、重组、参股、控股、交易、转让、租赁等途径进行有效经营,以实现最大限度的资本增值。资本经营咨询就是对企业的资本运作方案进行可行性分析,或是为企业寻找、设计可能的资本运作方案。它也是属于财务投资方面的内容。

(14) 企业国际化经营咨询。这是根据企业国际化经营的要求,在分析企业目前的经营实力和现状,为企业提出一套进入国际市场的方案和策略。

(15) 企业环保咨询。环保咨询一般大多是生产性企业,主要是根据国家有关环保的政策要求,对企业现有的生产运营系统进行环保性的改造设计或进行绿色生产的咨询。

以上这些是企业咨询的主要方面,本书在以后各章中将主要从企业战略、组织、市场营销、生产运营、人力资源管理、财务管理、文化建设七个核心咨询内容分别进行展开。

二、企业咨询一般流程

企业咨询的流程就是企业咨询的过程和环节,有多少种类形式的企业咨询,就会有多少企业咨询的流程,但企业咨询的一般流程就是外部咨询或个别咨询的流程。其他咨询流程都是在此基础上在个别咨询环节有所不同而已。外部咨询的流程是企业聘请外部专业的咨询公司或咨询机构来进行的,其通过咨询公司——第三者的角度来分析、判断企业存在的问题,并能引进企业未掌握的先进经验和管理模式,解决企业有时自身难以解决的难题,帮助企业提高经济效益和管理水平。外部咨询的流程,即企业咨询的一般流程如图1-1所示。

从该流程可见,企业咨询的过程是企业与咨询机构的互动关系。首先是企业有咨询的需求;然后在咨询机构通过预备咨询调查和提交咨询项目建议书;接着在客户认可同意的基础上签订咨询合同,确定正式咨询关系;以后主要是在企业配合下,由咨询机构调查、研究,提出咨询方案的过程,直至企业认可方案;最后咨询机构要帮助指导企业实施咨询方案。图1-1主要反映了“联系洽谈、预备咨询、签订合同、正式咨询、提交咨询报告、实施与指导”六个咨询环节。

上述企业主要咨询内容的咨询过程基本都将按这个咨询流程来进行。

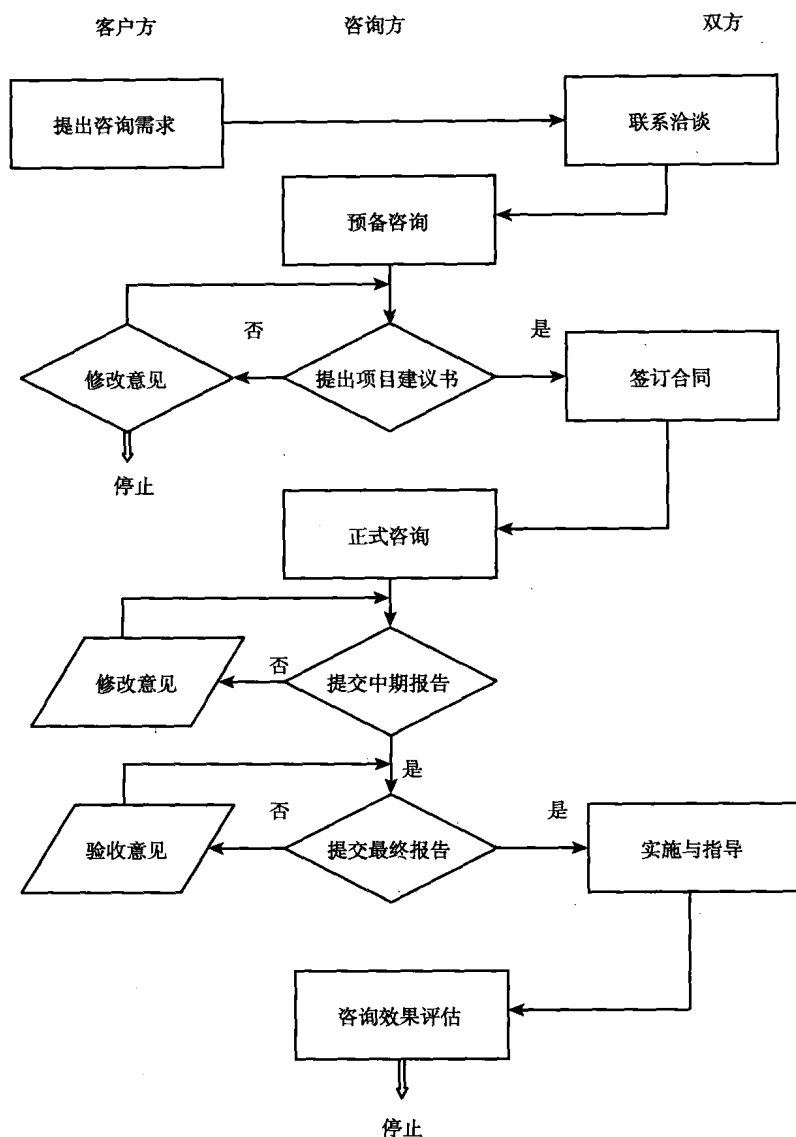


图 1-1 企业咨询一般流程

三、企业咨询一般方法和工具

按照企业咨询一般流程进行咨询,不同咨询内容会有不同的咨询方法和工具,但其中任何咨询内容或课题都需要使用的方法和工具有以下几个。

(一) 基本思维方法

所谓基本思维方法是一般意义上的分析问题和进行决策的方法,这种方法并不仅

仅局限在咨询工作中使用，而是在任何场合都能使用的方法。它在企业咨询过程中就是一种基本的思考问题和提出解决方案的思维方法。其包括三个方面的方法。

1. 问题分析法

问题分析法的核心就是寻求特定事物存在的不正常的偏差，并分析确认引起这种偏差产生的缘由。问题分析法一般有七个基本步骤：

(1) 确定分析的对象和角度。这是根据你的需要确定对什么事物进行问题分析，并且明确从该事物的哪个角度进行分析。

(2) 熟知对象正常标准。特定对象是否存在问题，首先要把握其主要属性方面在正常情况下的状态标准。这些状态标准可以是公认的经验标准，通过实际调查获得；也可以是理论标准，通过知识学习获得；也可以是政策和计划规定的标准等。

(3) 调查掌握对象实际现象。通过一些调查研究手段对现实对象在主要属性方面的实际现象状态情况进行分析判断。

(4) 将对象的实际状态与正常标准进行比较。可以是纵向比较，用现有问题与不同时期的标准与现象比较；可以是横向比较，用特定时期不同对象同一方面进行比较。要从对象的主要属性方面分别进行比较。

(5) 分析界定偏差问题。比较的结果，在对象各属性方面有一致的；有略有偏差的；有相当程度偏差的等。不管是否有偏差，只要在正常标准范围内的就不是问题，而超出正常标准的就说明其存在问题。在确定问题后，对特定问题还要进一步界定该问题存在的时间、地点（方面）、程度等；同时对所有问题按一定标准进行分类。

(6) 寻找可能原因。要分析对象特定方面存在问题的产生原因，首先要分析找出所有可能引起该偏差问题的各种关联的影响因素，尽可能不要有遗漏，尤其必须找出关键的、主要的影响因素。

(7) 确认原因。对各种影响因素，即可能原因进行分析，分析它的变化情况及其程度，然后进行验证。一般来讲，变化大的或异常的影响因素往往就是问题产生的原因之一。当确认的原因有多个的时候，还需要对所有原因进行主次和层次的分析和验证，以弄清原因系统。

问题分析法就是通过以上七个步骤的思维过程来诊断特定对象存在的问题和产生原因。

2. 关联分析法

这种方法也叫矩阵图法。在复杂的多因素事项中，该方法通过矩阵图找出成对的因素，排列成行和列，然后根据矩阵图找出其中行与列的关系和相关程度大小，最后确定关键点。它是一种通过多因素综合思考、分析事物关联情况、探索问题关键点的好方法。在咨询工作中，SWOT方法、波士顿矩阵等工具都是应用矩阵图关联分析法的结果。如图1-2所示。

图中A为包含a1、a2、a3、a4、…的因素群，B为另一个包含b1、b2、b3、b4、…的因素群，将它们分别排成行与列；行和列的交点表示A和B各因素之间的关系。

- (5) 根据关系程度确定必须控制的重点因素;
- (6) 针对重点因素作对策表。

3. 决策制定法

如果说问题分析法是分析问题,那么决策制定法就是解决问题。决策制定法就是根据特定对象存在的问题和原因提出恰当的解决问题的办法或方案。它通常有五个步骤:

(1) 选择决策问题。对特定对象,一定时期必然存在着一系列的问题,不可能同时解决,所以首先要根据问题的重要性、关键性和迫切性程度来选择进行决策解决;

(2) 制定决策目标及其特性。目标的制定对一定要进行决策的问题进行决策,要根据企业相关的各利益主体的要求来进行制定。目标的制定必须界定它的特性如时间、地点、前提条件等。如:提高销售额所包括的时间、地区范围、投入的促销费用和未来环境的状况等。同时,在程度上需要制定两种目标:一是必要目标,即执行后必须实现的;二是期望目标,即在执行方案后希望达到的,而且计划决策方案的具体措施、手段的设计都以期望目标为依据来保证。

(3) 拟订实现目标的各种方案措施。要根据未来的环境可能、资源条件等方面来制定两个以上方案。制定目标的过程要重视科学、合理。同时,要预估未来实施中可能出现的各种不良情况和准备相应的应变措施。

(4) 比较选择方案。要选择哪种方案需要从达到期望目标的要求出发,结合执行方案的成本、易于操作等方面考虑。

(5) 方案实施和控制。方案的实施必须落实其中需要的资源和执行主体,同时必须落实执行的时间程序和限度。在执行中,还必须根据情况的变化,随时调整方案的有关内容,包括目标修正、措施改进等。

(二) 综合诊断方法

综合诊断方法就是对企业经营管理的总体做出一个分析和判断,并找出基本问题和关键问题所采用的方法。一般可以从三个方面考虑:

1. 综合调查分析法

综合调查分析法主要是从面上把握企业整体情况和问题的一种方法。它是通过观察、座谈、问卷等一些调查方法来了解把握企业的经营管理情况,尤其在预备咨询时经常用到。调查的主要内容包括:

- (1) 企业基本情况,包括企业特点、历史、业务领域、规模、行业地位、经营环境、拥有的资源(人、财、物、技术)等;
- (2) 企业的目标、政策和计划等整体状况;
- (3) 各职能部门目标和业务活动,包括近年来的财务、市场营销、生产、研发、人力资源政策等;
- (4) 经营成果,主要是成长率、生产率、收益率等指标;

(5) 组织管理方面的机构设置、领导干部素质、能力和风格、领导决策体制、外聘顾问使用等。

对以上这些内容进行调查的步骤和手段是：

第一步，听取情况介绍。咨询小组进入企业召集中层以上管理人员参加会议，了解表面情况和彼此相互熟悉。

第二步，现场参观。搜集感性资料 and 与员工初步接触，应注意观察：企业机构、车间、仓库等布局和流程状况；企业环境、容貌和作业条件；现场管理情况；生产、设备和技术状况；职工精神面貌；员工生活福利情况等。

第三步，面谈。主要是对企业领导人、中层管理人员和主要业务骨干进行面谈。面谈的方式可以个别面谈或集体面谈，有些问题和看法只有个别面谈才能恰当反映。谈话内容可包括：谈话者的部门概况、主要职责范围；该部门主要问题和关键问题及谈话者有什么建议；其对整个公司的主要问题、原因和建议；其对咨询公司有什么希望和要求等。面谈要有时间效率，以引导对方多讲、做好记录。

第四步，发放职工意见调查表。根据调查计划的要求在总体上设置一些问题进行。

第五步，搜集整理资料，分析和确认问题及原因。

第六步，确定咨询的课题和咨询方针。在确定的各种问题基础上，提出要咨询的课题，并提出咨询的角度和方向目标。

2. 经营安全系数分析法

经营安全系数分析法也叫经营安全率分析，主要是通过保本销售比率来简单判断企业经营状况的一种方法。其计算公式是：

$$\begin{aligned}\text{经营安全系数} &= \frac{\text{销售额} - \text{保本销售额}}{\text{销售额}} \times 100\% \\ &= 1 - \frac{\text{保本销售额}}{\text{销售额}} \times 100\%\end{aligned}$$

该公式表明：经营安全系数是保本销售比率的反向比率。经营安全系数越高越好；相反，保本销售比率越低越好。其分析步骤是：

(1) 先计算分析保本销售额或保本销售量。

$$\text{保本销售额} = \frac{\text{不变费用}}{1 - \frac{\text{可变费用}}{\text{销售额}}} = \frac{\text{不变费用}}{1 - \text{可变费用率}}$$

$$\text{保本销售量} = \frac{\text{不变费用}}{\text{销售价格} - \frac{\text{可变费用}}{\text{销售量}}} = \frac{\text{不变费用}}{\text{销售价格} - \text{单位产品可变费用}}$$

其中：不变费用是与业务量的增减不发生关系的费用，也叫固定费用。当产品产量在一定幅度范围内变动时，其费用总额仍然不变。但是单位产品的固定费用则是变动的，如房屋折旧费、管理人员工资等。对不变费用，应采用总额控制的方法加以控制。