

企业管理咨询 的理论与方法

QIYEGUANLI
ZIXUNDELILUN
YUFANGFA

中国企业管理协会咨询服务中心 编



企业管理出版社

企业管理咨询的理论与方法

中国企业管理协会咨询服务中心 编

企业管理出版社

主编：潘承烈 房景环

作者：(按章节顺序排列)

房景环 陈华蔚 许在贤 花家芳

安兰柱 周本慧 赵义奎 姚映霞

赵天乐 陈金祖 强容琨 毛坪生

舒斯玉 张维德 张国贤 唐 勋

邹鹤云 郑长新 景 蕤

企业管理咨询的理论与方法

中国企业管理协会咨询服务中心 编

企业管理出版社 出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路17号)

新华书店北京发行所发行

北京市通县永乐印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 25.875印张 696千字

1991年8月第1版 1991年10月第2次印刷

印数：25001—40000

定价：9.70元

ISBN7-80001-158-5/F·159

序

党的十一届三中全会以来，我国经济发展经过改革开放、逐步走上了社会主义有计划商品经济的轨道，管理本身也在改革开放中发生了许多新的变化。但是从整体来看，我国的企业管理还比较落后，真正在管理上搞得比较好、水平比较高的企业还是少数。在许多企业内各方面都存在着效率低、浪费大和各种本来可以避免的漏洞，企业提高工作效率和经济效益的潜力很大。特别是在国家宏观调控和市场变化较大的形势下，企业的适应能力比较差，靠企业自身挖掘潜力，提高管理水平，向管理要效益方面存在许多困难。因此，管理咨询工作就显得更加重要，这也正是管理咨询发挥作用的一个很好时机。《企业管理咨询的理论与方法》一书的出版，将有助于我们搞好管理咨询工作，并对企业克服当前存在的各种困难起到积极的促进作用。这些年企业咨询工作在全国虽有很大的进展，但也要看到它与企业管理现代化、提高企业经济效益和管理水平的要求还不适应。我们要群策群力、克服困难，把我国的咨询工作再提高一步。

一、企业管理咨询应同企业改革、企业技术进步和企业管理三者很好地结合起来，为企业的“质量、品种、效益”服务。企业管理咨询是一个大的管理概念，应把企业的生产要素各个方面都包括进来，多开展一些综合性咨询，把企业的总体效益、综合效益更好地发挥出来，使我们的管理咨询发挥更大的作用。

二、企业管理咨询应和提高企业素质紧密结合起来。既能解

决企业当前存在的困难，又有利于从根本上促进企业素质的提高。从已有的经验来看，企业升级是提高企业素质，促使企业长期不懈地抓管理工作的一个比较有效的形式。一个企业经过艰苦努力达到省级先进水平，进一步再向国家二级、国家一级、直到特级企业努力，是一个持续不断提高企业水平的过程，需要相当长的时间，有的企业可能要十年八年，比较差的企业可能还要更长一些时间。有这样一套机制来帮助、引导、督促企业不断提高自己的管理水平。我们企业管理咨询的目标就是围绕企业升级，帮助一部分企业坚持不懈地提高企业素质，提高企业管理水平。

三、企业管理咨询要长期、持续地进行，方能起到应有的作用。国外一些咨询公司，与客户保持几十年的工作关系，企业遇到管理上的难题，就去找咨询公司。咨询公司拥有各方面的专家，也可以组织社会力量帮助企业解决一些难题，实际上是一种现代的、社会的为企业提供各种服务的机构。一方面企业不可能有那么多专家专门从事管理；另一方面由于咨询公司对企业保持长期不断的了解，知道企业问题所在，并可以利用各方面专家的经验和其它企业的经验，咨询水平就会越来越发挥得越好。

四、管理咨询的重点要放在大企业和先进企业方面。当前，要实现企业管理现代化，首先要抓好大型企业和先进企业的现代化，这些企业本身条件好，比较注意管理知识的作用，给我们咨询工作提供了一个比较好的环境，比较好的基础，容易发挥咨询的作用。另外，在我们力量有限的情况下，也应该把咨询重点放在大企业和先进企业方面。通过他们的经验来带动其他企业提高管理水平。

五、我们的管理咨询要为三资企业服务。目前，我国三资企业发展速度很快，已有上万家投入生产，将在整个国民经济中所占的份量也越来越大，但如何将国际上通行的管理和中国的具体环境结合好，也是需要外界协助的。凡是有条件的、有能力的咨询单位，都应重视开展中外合作咨询，特别是对合资企业的中外合作

咨询。一些合资企业的外商带来的管理人员不多，很希望有关方面能够帮助他们出些主意，解决些问题。由于合资企业是在中国，我们的咨询人员最熟悉中国的情况，所以在这方面我们有我们的优势，应有意识地向这方面探索。

六、企业管理咨询工作是向管理要效益的一个有效手段。管理咨询是帮助企业在现有水平的基础上，找出问题所在，潜力所在，然后采取措施加以解决，效益自然会提高一些，至少可以避免浪费。我们许多企业的能源利用率、原材料利用率、废品率与国际水平相比，差距都很大，如果我们能很好地发挥咨询的作用，在生产经营的各个环节，使企业对人财物进行有效利用，就会给企业带来更大的效益。

七、我们管理咨询工作的发展，主要决定于我们咨询工作的质量。各咨询单位都要加强对咨询人员的培训，学习咨询理论与方法，总结有效的经验，不断提高咨询人员的素质，以优异的咨询成果，来争取各级领导对咨询工作的支持。

预祝企业管理咨询工作在90年代，在帮助企业提高质量，开发技术，增加新的效益方面，从根本上提高企业素质方面，能起到更大更好更多的作用。

张彦宁

1991年4月29日

目 录

第一章 概 论

第一节 企业管理咨询概述.....	(1)
一、企业管理咨询的定义.....	(1)
二、企业管理咨询的性质和作用.....	(2)
三、企业管理咨询工作的特点.....	(3)
四、企业管理咨询的任务.....	(9)
第二节 企业管理咨询的发展.....	(10)
一、企业管理咨询事业的兴起.....	(10)
二、国外企业管理咨询的概况.....	(11)
三、我国的管理咨询事业.....	(16)
第三节 企业管理咨询的分类与应用.....	(19)
一、企业管理咨询的分类.....	(19)
二、不同类别的企业管理咨询的应用.....	(20)
第四节 企业管理咨询的程序和要领.....	(23)
一、企业管理咨询的基本程序.....	(23)
二、企业管理咨询的四个环节.....	(35)
第五节 企业管理咨询人员.....	(40)
一、企业管理咨询人员的素质和规范.....	(40)
二、企业管理咨询人员的培养与考核.....	(44)
三、国外培训和考核企业管理咨询人员的做法.....	(46)

第二章 企业经营战略咨询

第一节 企业经营战略咨询概述.....	(48)
---------------------	--------

一、企业经营战略咨询的地位·····	(48)
二、企业经营战略咨询的作用·····	(50)
三、企业经营战略咨询的特点·····	(53)
四、企业经营战略咨询的内容·····	(53)
第二节 企业经营战略的基本理论·····	(54)
一、企业经营战略的含义和实质·····	(54)
二、企业经营战略的分类·····	(54)
三、企业经营战略体系·····	(55)
四、制订企业经营战略的原则·····	(64)
五、经营决策与决策技术·····	(66)
第三节 企业经营战略咨询的课题和方法·····	(76)
一、企业长期经营方针目标咨询的方法·····	(76)
二、产品市场战略咨询的方法·····	(92)
三、经营资源计划咨询的方法·····	(107)
四、企业长期经营规划咨询的方法·····	(118)
五、企业年度经营计划咨询的方法·····	(121)
六、企业联合与专业化协作咨询的方法·····	(125)
七、企业经营投资咨询的方法·····	(127)

第三章 市场营销管理咨询

第一节 市场营销管理咨询概述·····	(136)
一、市场营销管理·····	(136)
二、市场营销管理咨询·····	(137)
第二节 市场营销管理的基本理论·····	(139)
一、市场营销的体系·····	(139)
二、目标市场·····	(142)
三、产品·····	(145)
四、销售订价·····	(154)
五、销售渠道·····	(159)

六、销售促进·····	(162)
七、市场调查·····	(166)
八、市场预测·····	(171)
九、市场销售业务管理·····	(183)
第三节 市场营销管理咨询的课题和方法·····	(190)
一、市场营销咨询体系·····	(190)
二、市场环境分析·····	(190)
三、产品市场分析·····	(199)
四、新产品开发能力分析·····	(213)
五、订价能力分析·····	(217)
六、销售渠道分析·····	(218)
七、销售促进活动分析·····	(219)
八、市场销售组织管理能力分析·····	(221)

第四章 企业经营管理组织咨询

第一节 企业经营管理组织咨询概述·····	(228)
一、企业经营管理组织与企业经营管理组织咨询·····	(228)
二、企业经营管理组织咨询的内容·····	(229)
第二节 企业经营管理组织的基本理论·····	(230)
一、企业管理组织设计的一般原则·····	(230)
二、企业经营管理组织的基本原则·····	(232)
三、企业经营管理组织设计的程序·····	(238)
四、企业经营管理组织机构的形式及特点·····	(241)
五、企业管理规范·····	(250)
第三节 企业经营管理组织咨询的课题与方法·····	(251)
一、企业经营管理组织存在的问题·····	(252)
二、企业经营管理组织咨询的要点·····	(253)
三、企业经营管理组织咨询的分析内容·····	(254)
四、企业经营管理组织咨询的方法·····	(256)

第五章 生产管理咨询

第一节 生产管理咨询概述	(266)
一、生产管理和生产管理咨询的作用	(266)
二、生产管理咨询的特点	(266)
三、生产管理咨询的内容	(268)
第二节 生产管理的基本理论	(269)
一、生产过程组织	(269)
二、生产计划	(275)
三、生产监督与控制	(294)
四、生产的评价与考核	(300)
第三节 生产管理咨询的课题与方法	(302)
一、生产过程组织咨询	(302)
二、生产能力咨询	(334)
三、均衡生产咨询	(369)
四、生产作业计划咨询	(373)
五、生产管理咨询的方法体系	(376)

第六章 人事劳动管理咨询

第一节 人事劳动管理咨询概述	(380)
一、人事劳动管理咨询的作用	(381)
二、人事劳动管理咨询的特点	(381)
三、人事劳动管理咨询的内容	(382)
第二节 人事劳动管理的基本理论	(383)
一、人事考核制度	(383)
二、能力开发与教育培训	(388)
三、人际关系管理	(392)
四、安全生产管理	(399)
五、工资与奖励	(401)

六、劳动定额·····	(404)
七、劳动定员·····	(405)
第三节 人事劳动管理的咨询课题与方法·····	(408)
一、人事劳动管理方针的咨询·····	(408)
二、人事考核的咨询·····	(410)
三、能力开发与教育培训咨询·····	(418)
四、人际关系咨询·····	(425)
五、安全生产咨询·····	(431)
六、工资与奖励咨询·····	(434)
七、劳动定额咨询·····	(435)
八、劳动定员咨询·····	(459)

第七章 物资管理咨询

第一节 物资管理咨询概述·····	(462)
一、物资管理咨询的特征·····	(462)
二、物资管理咨询的作用·····	(464)
三、物资管理咨询的内容·····	(464)
第二节 物资管理的基本理论·····	(466)
一、物资管理概述·····	(466)
二、物资管理体制·····	(470)
三、物资消耗定额·····	(470)
四、物资储备定额·····	(474)
五、物资供应计划·····	(479)
第三节 物资管理咨询的课题与方法·····	(481)
一、企业物资管理综合评价·····	(481)
二、物资采购管理分析·····	(486)
三、物资库存管理分析·····	(495)
四、物资使用管理分析·····	(508)

第八章 设备和备件管理咨询

第一节 设备和备件管理咨询概述.....	(519)
一、设备管理和设备管理咨询的作用.....	(519)
二、设备和备件管理咨询的特点.....	(519)
三、设备和备件管理咨询的内容.....	(521)
第二节 设备和备件管理的基本理论.....	(521)
一、设备选择的原则.....	(522)
二、设备的使用和维修保养.....	(524)
三、设备的折旧和更新改造.....	(528)
四、备件管理.....	(547)
第三节 设备管理咨询课题和方法.....	(552)
一、设备管理组织体制咨询.....	(552)
二、设备评价及设备管理咨询.....	(554)
三、设备的经济管理分析.....	(563)

第九章 质量管理咨询

第一节 质量管理咨询概述.....	(575)
一、质量管理咨询的内容.....	(575)
二、质量管理咨询的作用.....	(575)
三、质量管理咨询的特点.....	(576)
第二节 质量管理的基本理论.....	(576)
一、质量.....	(576)
二、质量职能.....	(577)
三、全面质量管理.....	(578)
四、企业的质量体系与质量保证.....	(584)
第三节 质量管理咨询的课题与方法.....	(590)
一、方针目标管理咨询.....	(590)
二、企业质量组织的咨询.....	(593)

三、质量职能咨询·····	(595)
四、质量管理有效性的分析与咨询·····	(598)
五、产品开发中的质量管理咨询·····	(601)
六、产品制造过程的质量管理咨询·····	(602)
七、产品检验工作的咨询·····	(619)
八、产品销售和使用过程的质量管理咨询·····	(621)
九、质量信息反馈系统的咨询·····	(622)
十、质量管理的基础工作咨询·····	(627)

第十章 财务管理咨询

第一节 财务管理咨询概述·····	(631)
一、财务管理与财务管理咨询的作用·····	(631)
二、财务管理咨询的特点·····	(631)
三、财务管理咨询的内容·····	(632)
第二节 企业经济效益的分析与评价·····	(632)
一、经济效益分析与评价的意义·····	(632)
二、经济效益评价的指标体系·····	(633)
三、经济效益分析与评价的方法·····	(635)
第三节 资金管理咨询·····	(647)
一、资金管理的基本理论·····	(647)
二、资金管理咨询的课题与方法·····	(655)
第四节 成本管理咨询·····	(673)
一、成本管理的基本理论·····	(673)
二、成本管理咨询的课题与方法·····	(682)
第五节 企业经济核算咨询·····	(746)
一、企业经济核算的原则与基本要求·····	(746)
二、企业内部经济核算的咨询课题与方法·····	(749)

第十一章 计算机辅助企业管理咨询

第一节 计算机辅助企业管理咨询概述.....	(764)
一、计算机辅助企业管理发展动态.....	(764)
二、建立计算机辅助企业管理信息系统的意义.....	(765)
三、计算机辅助企业管理咨询的作用.....	(766)
四、计算机辅助企业管理咨询的内容.....	(766)
第二节 管理信息系统开发的基本理论.....	(770)
一、系统、子系统.....	(770)
二、数据、信息.....	(771)
三、管理系统.....	(772)
四、信息系统.....	(772)
五、管理信息系统的开发技术和方法.....	(774)
六、管理信息系统开发生命周期.....	(775)
第三节 系统调查及可行性分析.....	(777)
一、系统调查的内容.....	(778)
二、系统调查的方法.....	(782)
三、开发管理信息系统的可行性分析.....	(784)
第四节 系统分析与概要设计.....	(786)
一、系统的描述方法.....	(786)
二、目标分析.....	(793)
三、功能分析.....	(794)
四、数据分析.....	(794)
五、子系统划分.....	(799)
六、物理模型设计.....	(799)
第五节 系统的代码、输出、输入与安全设计.....	(801)
一、代码设计.....	(801)
二、输出设计.....	(803)
三、输入设计.....	(806)

四、系统的安全设计.....	(807)
第六节 系统的实施、安装与评价.....	(808)
一、系统的实施.....	(808)
二、系统安装与评价.....	(810)

第一章

概 论

管理咨询是一种以智力为企业提供服务的新兴行业、新兴事业。在党的十一届三中全会以后，随着我国改革开放方针的贯彻实施，从1980年开始，我们学习和引进了国外的企业管理咨询的理论与方法，并结合我国的国情开展了管理咨询工作。经过10多年的努力实践与探索，使管理咨询这一新兴事业，在我国得到发展，并取得了较好的经济效益。实践证明，它既是企业借助于社会力量提高经济效益的一条有效途径，也是国家对企业加强管理和指导的一种有效手段。企业管理咨询在发展经济、提高企业经营管理水平中的作用正日益显示出来。一套具有中国特色的企业管理咨询的制度和办法，正在逐步形成。

第一节 企业管理咨询概述

一、企业管理咨询的定义

管理咨询是由咨询专家运用管理咨询理论与科学的方法，对企业的管理现状进行调查分析，找出管理上的问题，提出改善的方案，并指导实施，以提高企业经营管理水平。

从上述定义可知，企业管理咨询是一门理论与实际密切联系

的综合性的应用科学。它是以企业整体为研究对象，在综合分析企业内外条件的基础上，揭示企业经营管理上存在的各种问题，并谋求其改善途径。

企业管理咨询要运用各种科学方法，要综合应用各门学科的卓有成效的成就。这些学科包括经济学、企业经营管理学、工业工程学（I E）、管理数学、会计学、数理统计学、运筹学、系统工程学、情报学、市场营销学、社会学、心理学与电脑技术等。由于企业是各种因素纵横交错的纷纭复杂的动态系统，在咨询过程中，只有针对特定问题，综合地运用多种科学方法，才能有效地把握企业现状，正确地判断未来。企业管理咨询人员不仅要掌握上述各种管理科学的最新成就，更重要的是应致力于研究如何系统地应用，并向受咨询的企业传授，使管理科学的各种新成就经过管理咨询这一桥梁，在企业的生产经营管理中发挥作用。

二、企业管理咨询的性质和作用

企业管理咨询是一项以经济效益和管理水平是否得到增长和提高，来衡量其工作成效的智能专业化的社会服务行业。

企业管理咨询这一社会服务事业，与我们常见的服务事业有着明显的不同。它提供的是看不见、摸不着的商品，是以咨询人员丰富的知识和经验为基础的，为提高企业素质和经济效益服务。

咨询是一项提供与实际管理问题有关的专业知识和技术的服务工作，在本质上咨询是参谋性的服务工作。就是说，咨询顾问不是受聘来管理机构或代表处在困窘状态的管理人员作出决定的，而是提出改善建议的人。

咨询的目的在于对管理的改善，改善就是对原有的管理思想、管理方法、管理制度的挑战。所以管理咨询的过程就是改革管理现状的过程。企业在于管理，管理在于改善，改善在于咨