

商业企业管理 咨询

夏光仁主编



商业企业管理
咨询

夏光仁主编

中国人民大学出版社

291475

F715
X13-2

F715
X13-2

291475-1
317p

商业企业管理咨询

夏光仁 主编

中国人民大学出版社出版发行
(北京西郊海淀路39号)

中国人民大学出版社印刷厂印刷
(北京鼓楼西大街石桥胡同61号)

新华书店经销

开本: 850×1168毫米32开 印张: 10.25 插页2

198年8月第1版 1989年3月第1次印刷

字数: 252 000 册数: 1 - 21 000

ISBN7-300-00574-8

F·175 定价: 2.90元

参加本书编写人员如下(以章为序):

夏光仁 杜莹芬 马宛中 王利平 魏 伟
李 威 胡玉立

管理在于知识

(代序)

当今世界科学技术迅猛发展，人们普遍认为，科学管理比科技本身更重要。在社会化大生产和市场竞争的条件下，商品交换和商品流通日益复杂化，也向商业管理提出了新的挑战。形势迫使我们也必须认识到，商业企业科学管理比企业经营本身更重要。企业经营兴衰，决定于管理。而决定管理水平和成败的则是管理者的知识和能力。能力在很大程度上也决定于知识。因此，管理在于知识的观点，已经为越来越多的人所接受。

知识来自于教育、学习和实践。在社会日益信息化的今天，过去那种“一次教育”的传统观念已经为“继续教育”或“终身教育”的现代观念所代替。知识不能指望一次教育获得，一次教育获得的知识也不能指望它具有永久有用性，必须通过不断地教育和学习，不断地补充和更新知识。而在当今社会，知识更新周期大大缩短，管理科学又是一门实践性很强的科学，这就决定了作为知识载体的书刊、教材、参考读物等，也不可能一次成书永久使用，而必须具有很强的针对性，必须适应管理需要，符合企业实际，反映现代管理理论和管理实践的新发展。

那末，当前我国商业企业的实际是个什么状况呢？当前我国商业正处在一个新旧交替的时期。商业企业无论在经营思想、经

营战略和经营方式上，还是在管理组织、管理方法和管理手段上，都还没有完成从传统经营管理向现代化经营管理的转变。老一代的企业家，有丰富的经验，有相当一批是具有管理才能和实干精神的干才，但缺乏系统的现代管理科学知识，因而在很大程度上限制了他们管理才能的发挥。新一代的企业家，还正在成长。他们虽有一定的管理科学知识，但缺乏管理经验，还不太会掌握管理艺术把管理理论和管理实践能动地结合起来，取得最佳管理效应。党的十三届三中全会确定今后两年改革和建设的重点是，治理经济环境，整顿经济秩序，同时进一步推进相互配合的全面改革，特别是深化企业改革。这完全符合我们国家的实际情况。企业是国民经济的细胞。大中型企业不仅是国家财政收入的主要承担者，也是国家调控市场的重要手段和稳定经济的主导力量。国家能不能顺利地推进改革和建设，归根结底，取决于包括商业企业在内的大中型企业能不能建立起适应商品经济发展的良好机制，能不能真正做到自主经营，自负盈亏，自我约束。这就需要进一步深化企业改革。深化商业企业改革，最根本的是，逐步做到政企职责分开，还权于企业，使企业能够自主经营，自负盈亏；继续完善承包经营责任制，把竞争机制和风险机制引入企业，搞好内部配套改革，实行各种形式的合同制和优化劳动组合；建立和完善激励机制，进一步调动广大职工的积极性、主动性和创造性；推行以公有制为主体的多种形式所有制和发展企业集团；明确产权关系，促进企业机制和企业行为的合理化；加强管理基础工作，推行现代管理方法和管理手段，实行规范服务和规范管理，建立严格的责任制度，全面提高企业素质；继续抓好企业升级活动，以企业升级为中心，抓管理，上等级，深化企业改革，通过改革，改变企业落后面貌，逐步完成由传统管理向现代管理的转变。这是摆在我们面前的一项重要任务。这不仅需要强化管理和改革工作，而且需要强化管理教育和普及管理知识。

中国商业企业管理协会和中国商业企业家协会作为社会经济智力服务团体，有着雄厚的智力优势，它拥有一大批专家、学者、教授和高级经济管理人才，还有一大批长期从事商业工作、有丰富实践经验的各级领导干部和实际工作者。它完全有条件通过智力合成和知识协作，通过多种形式和多条渠道，进行理论研究，编辑出版书刊，传播和普及管理知识，组织职工教育和干部培训，开展咨询服务和信息交流，为企业改革和管理现代化发挥自己应有的作用。

这次由协会组织中国人民大学贸易经济系教授夏光仁主编的《商业企业管理基础工作》和《商业企业管理咨询》，北京商学院管理系果洪迟教授主编的《商业企业全面质量管理》三本教材出版，就是智力合成和知识协作的产物。适应企业升级，加强基础工作，推行现代管理方法的需要，中国商业企业管理协会所属管理现代化学组和全面质量管理学组两个学组，组织了一批专家、学者，通过广泛地调查研究，准确地提出课题；召开有理论界、企业家和实际工作者参加的研讨会，着重对管理基础工作、企业管理咨询和全面质量管理的内涵、特点、内容、地位、作用和方法、技术等，进行了广泛、深入地研讨论证；在研讨的基础上写出教材初稿，再分别在专业培训班上试用，广泛征求学员意见，边试用边修改，最后定稿、出版，同广大读者见面。

这是一个有益的尝试。商业行政部门领导、企业管理人员和专家教授三结合，通过调查、研讨、试用、修改的过程，认真地总结我国自己的管理经验，学习和借鉴外国的管理经验，并把它们很好地结合起来，把经验上升为理论，从我国商业的实际出发，为建立和发展具有中国特色的社会主义商业企业管理科学，进行了卓有成效地探索。书的内容和体系，既不脱离我国商业企业的现状，又着眼于改革和未来发展；既吸收借鉴了许多外国的现代管理经验，又符合我国国情和商业企业改革的需要，超前而

不脱离现实；理论联系实际，文字通俗易懂，寓提高于普及之中；这几本书还填补了我国商业企业管理教材的空白，是一套好书。可以作为大专院校和干部培训教材，也可以供广大干部、职工自学参考。相信这三本书的出版，定会受到企业、企业家和广大干部、职工的欢迎。

这是两会发挥智力优势，开展理论研究的第一批成果。可以考虑从这里开始，有组织、有计划地搞一套《商业企业管理丛书》，作为两会的一项长期工作。这三本书就作为《丛书》的第一批，以后陆续出下去。《丛书》以面向企业、面向企业家、面向管理现代化为基本方针，以传播和普及管理知识，为企业改革和管理现代化服务为基本宗旨，根据企业改革和管理需要确定课题，编书与科研、办班、咨询服务相结合，成熟一本出一本，急用先出，文字可多可少，机动灵活，适应性强，在知识更新周期日益缩短的情况下，采取这种办法为广大干部、职工提供读物，是传播和普及管理知识的一种好形式。一本一本地出下去，经过一段时间，就会集成一套适合企业需要的、具有中国特色的社会主义商业企业管理科学系列丛书。这是一件很有意义的事情，办好这件事，就是对商业企业改革和管理现代化的一大贡献。希望以这几本书的出版为契机，带来管理知识园地花繁叶茂，不断地有好书问世。

商 业 部 副 部 长
中国商业企业管理协会会长

潘 遥

1989年1月30日

目 录

第一章 商业企业管理咨询总论.....	1
第一节 管理咨询的定义、性质与特点.....	1
第二节 管理咨询的任务与作用.....	8
第三节 管理咨询的分类.....	10
第四节 管理咨询的兴起和发展.....	15
第二章 咨询过程——预备咨询.....	22
第一节 咨询过程概述.....	22
第二节 咨询洽谈.....	26
第三节 咨询准备.....	28
第四节 初步调查.....	33
第三章 咨询过程——正式咨询.....	45
第一节 正式调查.....	45
第二节 提案分析.....	51
第三节 指导实施.....	68
第四章 企业经营战略、经营计划咨询.....	71
第一节 企业经营战略和经营计划概述.....	71
第二节 企业经营战略咨询.....	73
第三节 企业经营战略项目咨询.....	84
第四节 企业经营计划咨询.....	89
第五章 组织机构咨询.....	99

第一节	组织机构咨询概述	99
第二节	企业组织机构设置咨询	101
第三节	企业组织机构形式选择咨询	115
第四节	企业组织机构改革方式咨询	122
第五节	企业领导体制咨询	124
第六章	经营管理咨询	135
第一节	经营管理咨询概述	135
第二节	销售管理咨询	140
第三节	进货管理咨询	157
第四节	商品库存管理咨询	167
第七章	财务管理咨询	173
第一节	财务管理咨询概述	173
第二节	资金筹措管理咨询	178
第三节	资金运用管理咨询	192
第八章	劳动人事管理咨询	205
第一节	劳动人事管理咨询概述	205
第二节	劳动组织管理咨询	207
第三节	补员和人员调配管理咨询	220
第四节	劳动保护咨询	226
第五节	智力开发咨询	229
第六节	工资奖金分配咨询	231
第九章	管理信息咨询	234
第一节	管理信息咨询概述	234
第二节	经营管理信息系统咨询	252
第三节	企业中电子计算机应用咨询	268
第十章	物质技术基础设施管理咨询	282
第一节	企业基础经营设施配置咨询	282
第二节	企业设备管理咨询	290

第十一章 企业管理咨询机构与咨询人员	298
第一节 企业管理咨询机构的组织形式	298
第二节 管理咨询组织对咨询质量的控制和收费 办法	303
第三节 咨询人员的素质和咨询群体结构	307
第四节 咨询人员的选拔与深造	312
编后记	316

第一章 商业企业管理咨询总论

管理咨询在世界经济发达国家，已成为第三产业中令人瞩目的行业。我国的管理咨询尚处于襁褓之中，企业界人士不了解它，没有利用它改善管理的冲动；理论界对它的研究刚刚起步。说它在我国企业管理实践与理论研究中是一个空白，并不过分。改革促进了企业管理，改革激起了学习借鉴国外先进管理方法热，改革也促进了管理咨询的发展。在商业部门讲授管理咨询理论，介绍管理咨询经验，既是改革的结果又是改革的需要。那么什么是管理咨询呢？这是本章要回答的问题。

第一节 管理咨询的定义、性质与特点

一、管理咨询的定义

定义是对事物本质的简明扼要的表述。通过定义可以弄清楚咨询的基本特征。国内已出版的有关咨询的书籍对管理咨询的定义多数做了明确的回答。现摘引其中主要的几个：

联合国国际劳工局借用了英国管理咨询研究所的定义。它说：“管理咨询是由独立的合格的个人或多数人在鉴别与调查关于政策、机构、程序和方法中所提供的一项服务工作，他们提出

采取适当的行动建议，并协助执行这些建议。”^①

日本中小企业诊断协会给出的定义是：“对于企业或企业集团固有的经营方面的问题，特别是有关管理技术方面的问题，由富有企业经营学知识和经验的外部经营诊断^②专家应企业的要求来进行实际验证性的调查与分析，并为促进该企业的稳健发展提出必要的建议，进而对在实践这些建议过程中所发生的各种问题
进行指导并提供意见的一种改善经营的方法。”^③

中国企业管理咨询公司下的定义是：“企业管理咨询是由具有丰富经营管理知识和经验的专家，深入到企业现场和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，进行定量或确有论据的定性分析，查明产生问题的原因，提出切实可行的改善方案，进而指导实施改善方案，谋求企业坚实发展的一种改善企业经营的服务活动。”^④

中国企业管理百科全书的定义是：“由有科学管理理论和实践经验的企业
管理专家，运用科学方法，在调查分析的基础上，找出企业管理中存在的问题，提出具体改进方案，并指导实施，帮助企业改善经营管理的
一种服务性活动。”^⑤

也有的作者下的定义是：“企业管理咨询，是由管理专家针对企业要求咨询的问题，深入企业调查，运用科学方法对企业经

① 联合国国际劳工局著：《管理咨询：专业指南》，浙江人民出版社1985年版，第5页。

② 咨询一词英文为Consulting，日本人译为“诊断”，借用医学概念，我们一般叫咨询，也有叫诊断的，含义相同。

③ 〔日〕中小企业诊断协会编：《工业企业诊断基础·第一篇总论》，机械工业出版社1987年版，第55页。

④ 中国企业管理咨询公司：《管理咨询的理论与方法》，浙江人民出版社1985年版，第1页。

⑤ 金良浚：《咨询概论》，浙江教育出版社1986年版，第6页。

营管理中存在的问题，进行定量和定性的分析研究，找出原因，提出改进方案、并帮助指导实施，以提高企业的经营管理水平和经济效益。”^①

从以上诸定义可以看出，管理咨询是：

- 1.为改善企业管理服务的活动。“服务”二字必须突出强调，否则抓不住咨询的本质特征。
- 2.具有丰富管理知识和实践经验的专家从事的活动。
- 3.应企业要求开展的活动。
- 4.从调查、分析、研究企业状况入手开展起来的活动。
- 5.通过提供改善方案并指导实施，为企业服务的活动。

根据上述认识，我们认为企业管理咨询是具有丰富管理知识和经验的专家，应企业要求，在调查研究的基础上，通过提供改善方案，并指导方案实施为企业改善经营管理服务的活动。

二、管理咨询的性质和特点

从管理咨询的定义，我们已经看出管理咨询的性质和特点的基本点。下面我们再做比较详细的分析。

（一）服务性

管理咨询是为企业管理服务的活动。这是咨询的首要特征。企业聘请咨询顾问不是为了替经理决策，也不是为了履行某项管理职能。咨询顾问的职责是为企业决策和管理提供质量高、切实可行、行之有效的建议，帮助企业决策和管理。因此，咨询顾问在企业中的地位十分微妙，既不能前——越俎代庖，也不能后——袖手旁观；既要对决策和管理改善做出贡献，发挥人所认同的作用，又要尊重企业各级人员的职责和权力。做到这一点很不容易，但又必须做到。许多管理咨询失败，企业管理人员和咨询

^① 《中国企业管理百科全书（上）》，企业管理出版社1984年版，第199页。

顾问貌和神离就是因为没有把握住服务性这个特点，没有摆正咨询顾问在企业中的地位。

（二）独立性

咨询是一种独立的服务活动。独立性首先表现在组织上。咨询机构和人员不是企业的组成部分，与企业没有行政方面的隶属关系，也没有直接的利害冲突，在组织上、行政上、法律上与企业处于平等地位，两者之间的关系是由合同确定的合作关系。其次表现在工作过程和改善方案的制定上。企业有权要求咨询顾问做什么——确定咨询项目，提出咨询目的和要求，但没有权力规定他们如何做，更不能要求咨询顾问按照自己的意图评估企业的工作。独立性为咨询顾问不受企业行政领导意图干扰，客观地、公正地开展工作提供了可能；独立性使咨询顾问不囿于企业利益和人事关系的纠葛，可以站得高些、看得远些、想得深些、听得广些，高则统览全局、远则思谋周全、深则体察细微、广则长短分明，十分有利于充分发挥咨询顾问的作用。当然，独立性并不是说咨询顾问可以不从企业实际和需要出发，不需要取得企业领导和各级管理人员的理解、支持和密切配合。咨询顾问必须掌握这样一种艺术，即既能取得企业领导及管理人士的充分理解、全力支持和主动配合，又保持自己的独立性。

（三）参谋性

企业管理中有两种不同性质的管理职能，一种是执行性的，一种是参谋性的。管理咨询属于参谋性的职能，既没有决策权又没有执行决策的指挥权，当然它也不承担决策失误和指挥不力的责任。咨询顾问的职责是向企业提出高质量的、较完善的建议，并说服企业接受它。咨询顾问没有将自己的建议强加给企业的权力，要企业接受唯一的办法是让企业充分了解建议的科学性和实践性。这就需要掌握说服艺术并善于沟通。

（四）科学性

咨询具有很强的科学性。咨询作为新兴的知识密集产业已逐步形成比较完整的知识体系。咨询工作是综合应用多种科学知识，解决实际问题的的工作。咨询工作必须依据科学程序和利用科学方法进行。咨询工作过程既是利用已有科学知识解决管理实际问题的过程，又是科学知识再生产和扩大再生产的过程。咨询顾问把头脑中的各种知识综合起来加以应用，提出改善企业的方案，这是科学知识的再生产；在改善方案的实施中，总结出新的经验，认识新的规律，充实头脑中的科学知识，这是科学知识的扩大再生产。以上几方面说明咨询具有科学性。科学性要求咨询顾问必须具备丰富的管理知识，或者说只有“合格的人”才有资格当咨询顾问。

（五）创造性

咨询是一种创造性的服务活动。这是因为咨询对象情况十分复杂，这个企业的情况和那个企业的情况不一样，同样是财务咨询，这个企业的“症状”及其致“病”原因跟在那个企业的可能完全不同。因此，咨询人员必须灵活运用管理知识，实行个案治理。把管理原理一般和咨询对象实际结合起来，提出切实可行的改善企业管理方案，这就是一种创造。咨询需要丰富的管理知识，但有了管理知识，尽管满腹经纶，如果不能创造性地加以应用，是做不好咨询工作的。企业管理咨询在日本叫做“企业诊断”，是借用医疗上的概念。咨询确实很象大夫为病人治病的诊断，虽然企业咨询的问题并不一定是“病”。治病首先要弄清楚病情，查明致病的原因，并考虑患者的体质及其他因素，然后对症下药。因病因人用药，是大夫的创造性，只有庸医才千篇一律。咨询的创造性突出表现在深入调查，准确把握咨询对象的问题，针对问题提出切实可行的改善方案上。咨询方案就是大夫的处方，是咨询人员创造性的集中体现。

（六）效益间接性

咨询的目的在于改善管理，提高效益——经济效益和社会效益。咨询应当产生效益，也必须产生效益，否则企业就没有咨询的内在要求。但是咨询首先表现为支出和耗费。聘请咨询顾问要支付咨询费，实施咨询方案要投入人力、资金，甚至改变物质技术设施。咨询的效益在改善方案实施以后才能形成。实施改善方案是企业的事，因此效益直接体现为企业管理的成果。咨询不能立即见效、直接见效，是一些只重视眼前利益的企业家对咨询不感兴趣的重要原因。咨询顾问在跟企业谈判时就应该向企业说明咨询效益的特点，克服企业的急功近利思想，正确对待咨询效益，从而能够正确评价咨询顾问提出的“改善方案”。

（七）实践性

咨询是真刀实枪的实践。咨询不能纸上谈兵、闭门造车，把其他企业的改善方案拿来改头换面也不行。咨询顾问必须深入企业亲自调查研究，亲自分析所得原始资料，并亲自动手制定改善方案。

（八）社会性

咨询是管理的社会化，或者说是社会化的管理。传统的企业管理是由在企业分工体系中担任一定职务的人来进行的，是企业内部的管理，是以企业为单位组织起来的管理，管理组织方式是封闭的，管理水平和效果取决于企业管理人员素质。管理咨询打破了企业管理的封闭状态，将企业管理的一部分内容社会化——由企业转移到管理咨询公司。管理咨询将企业管理的内部分工变为内部分工和社会分工相结合，这是企业管理方式的新发展。管理社会化有利于缓解企业管理专门人才不足，为依靠社会力量加强企业管理薄弱环节提供了可能，有利于企业发展和管理效率提高。现在管理社会化的深远意义还没有充分显示出来，尤其是在我国，我们应该看到这一点，并积极引导。

（九）商业性