

商业现代化丛书

● 现代商业企业管理卷

# 现代商业企业 管理咨询系统

唐立军 主编



中国国际广播出版社

《现代商业企业管理卷》

本卷主编 夏光仁

JM0714

# 现代商业企业管理 咨询系统

主 编 唐立军

副主编 郭馨梅



中国国际广播出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

商业现代化丛书:现代商业企业管理卷/夏光仁等主编.  
北京:中国国际广播出版社, 1996. 8

ISBN 7-5078-1336-3

I. 商… I. 夏… III. ①商业—现代化管理—丛书②商业  
管理 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(96)第11898号

卷名	现代商业企业管理卷(共11册)
书名	现代商业企业管理咨询系统
编著	唐立军
出版发行	中国国际广播出版社 (北京复兴门外广播电影电视部内) 邮政编码:100866
印刷	北京市人民文学印刷厂
经销	新华书店
开本	787×1092 1/32
字数	146 千字
印张	6.875
版次	1996年8月 第一版
印次	1996年8月 第一次印刷
印数	5000 册
书号	ISBN 7-5078-1336-3/F·143
定价	165.00 元(本卷)

## 《商业现代化丛书》编委会名单

名誉主编：胡昭广 孟学农

主 编：臧洪阁

副 主 编：(按姓氏笔画排列)

文洪仁	王淑媛	刘文华	李顺利	李鸿增
吴绪彬	陈瑞藻	张以宽	张秋白	张念宏
林增成	杨扶清	赵 公	贺名仑	侯善魁
夏光仁	龚 莉	韩景泉	陶 琲	

编 委：(按姓氏笔画排列)

丁俊发	丁淑芬	马长旺	王卫平	王文玥
王成荣	王丽华	王宝鸣	王淑媛	王景江
文洪仁	卢秉武	刘风元	刘文华	刘宝元
刘欣峰	邢 颖	闫克兵	许立新	庄晓为
肖仲楹	伊续才	李大军	李广禄	李顺利
李鸿增	李 薇	陈 文	陈 侃	陈瑞藻
陈 燕	陈鹤鸣	劳而逸	来志坚	吴志刚
吴晓辉	吴绪彬	林增成	张世韵	张以宽
张绍东	张秋白	张念宏	张振扬	张 瑾
杨扶清	郑庆林	周 宏	胡明朗	胡时虹
赵 公	贺名仑	侯善魁	徐富年	夏光仁
龚 莉	陶 琲	康稚平	韩景泉	崔素燕
温莉莎	谢凤珍	雷 堃	臧洪阁	魏 洛
主持编辑：晓 蓓	李 镇	韦 立	胡杏天	

**《现代商业企业管理卷》:**

**主 编:**夏光仁

**副 主 编:**陈鹤鸣(常务)

吴晓晖

王成荣

**责任编辑:**韦 立

**《现代商业企业管理咨询系统》:**

**主 编:**唐立军

**副 主 编:**郭馨梅

# 学习现代商业理论 促进现代商业发展

北京市市长助理  
北京市商业委员会主任

臧洪阁

改革开放十几年来,特别是“八五”期间,我国商业走过了自身发展历史上的重要历程:流通体制由计划经济时期的计划管理模式向政府调控下的市场调节机制转变;流通规模由相对滞后向加速发展转变;设施建设由小、旧、少向“大、中、小型并举,高、中、低档结合”的全面发展转变;经营方式由传统商业向现代商业与大众化结合转变;管理体制由零星分散向提高组织化程度的现代企业制度转变;商业服务由单纯强调服务态度向全面塑造企业形象转变,初步形成了具有中国历史文化特点的商业文明。这些都为我国商业的进一步发展奠定了基础。

从现在起,是我国改革开放和社会主义现代化建设事业承前启后、继往开来的重要时期。党的十四届五中全会提出了对我国经济发展具有划时代意义的两个根本性转变。北京商业要逐步发展成为以零售商

业、生活服务、交易博览、物流配送为重点,适应首都城市性质和功能,以现代化、多元化、多样化为基础特点,有中国特色、有北京特点、有初步现代化水平和较高文明程度的社会主义新型商业,就必须彻底转变经济增长方式,实现从粗放型向集约型的转变,即从外延扩大为主转变到内涵扩充为主、适度扩大外延上来;从依赖资本投入转变到靠管理带动上来;从劳动密集型的简单劳动产业逐步转变成为高技术、高知识密集的先进产业。这是“九五”计划到下个世纪初,北京商业面临的新课题。承担这一有历史意义的重任,实现这一有重要作用的进步,是我们这一代人的责任和使命。

时代在发展,社会在进步。人类社会经济发展的历史告诉我们:最先形成的农业经济是主要取决于劳力资源的劳动经济;工业革命以后形成了主要取决于自然资源的资源经济;随着世界新技术革命的兴起、新产业革命的到来,主要取决于智力资源的新型经济——智力经济正在形成。今天,科学技术作为真正的战略资源,越来越成为经济增长中的首要因素。北京商业发展的实践也证明:只有拥有一大批掌握现代科学技术的人才,才能拥有真正的优势和未来。因此,北京商业要在新的世纪迎来更大的发展,实现设施和管理现代化,就必须努力提高广大干部、职工的政治素质、业务素质、文化素质和专业技术素质,使他们掌

握现代化的管理思想、管理组织、管理方法和管理手段。

为了实现上述目标,适应新时期北京商业发展的需要,我们组织几十家大专院校和权威机构的百余位专家、学者,共同编著了这套《商业现代化丛书》,力求科学地论述现代商业的运行理论,详尽地阐述现代商业经营的原理与实务,系统地介绍现代商业企业文化的内涵,全面地总结现代商业企业管理的经验,为我们以全新的精神风貌和工作状态跨进新的世纪做必要的理论与实践准备。愿它能够成为做好商业工作的必读教材,成为商业干部、职工的良好益友,成为商业企业提高现代化经营与管理水平的指南。

1996年6月



## 卷首语

北京市商业委员会组织编写这套丛书,我举双手赞成,这是一个具有远见卓识的决策。商业企业缺什么?“什么都缺”,人们可能这样回答。哪个企业都不认为自己企业的规模已足够大,流动资金已十分宽裕,购物环境已十分理想,职工工资水平和福利待遇已达到人人满意的程度,等等。规模不大可以扩展,资金不够可以筹措,购物环境不理想可以改善,职工待遇不高可以提高,总之如果这个企业是一个有活力的、有自我发展能力的企业,这些问题都是可以解决的。那么靠谁用什么方式来解决呢?按照传统观念,这是由几十年计划经济体制养成的观念,找政府由政府拨款、给优惠政策。大家知道在现代企业制度下,产权明晰,责权明确,政企分开,企业是独立的法人组织,找政府这条路已经行不通。靠谁?靠企业自身,请不要误会,我不是说政府对企业的成长没有作用。政府有政府的作用,而且作用很大,是其他方面无法代替的。但它的作用已经不同于计划经济时代、政企不分时代的作用。政府的作用是给你建造一个游泳池,制定一套游泳比赛规则,组织运动员参加游泳比赛,而你能不能参赛,能不能拿到金牌,就看你的实力。企业就是市场上的运动员。企业在市场经济中能不能生存下去,能不能成长壮大,主要靠自己内部力量。内部力量来自全体员工,特别是管理层和经营层员工的素质。改革开放15年来,在同样的外部环境条件下,同一行业同一类型的企业有两

种完全不同的命运,有时成长起来,由不起眼、知名度很小的地区性小商店,发展成年销售超亿元的、全市知名甚至受到许多外地顾客青睐的大中型商店;有的仍默默无闻,甚至衰退了。这是为什么?归根到底是员工素质的差别,特别是中高层管理人员素质的差别。我们常说企业资源短缺。笔者认为最短缺的资源不是别的,正是人才,懂经营会管理的人才。

人才不是天生的,也不能靠“进口”解决,到其他企业“挖几个”也未尝不可,但不是根本解决问题的办法,以北京市各高等院校商业经济、市场营销和企业管理这几门学科的教师来说,老中青加起来也不过二、三百人(非精确统计),无论办多少大学,开多少讲座和培训班,登台讲授的不外就是这些人。各个学校都可以到其他院校挖人,只要你有强大的吸引力,但教师总人数并不因为你挖我、我挖你而增加,教师的水平也不会和被挖中提高。从另一方面说,“最稀缺的东西最值钱”,你挖我挖的结果讲课费抬上去了,教学水平和讲课质量有可能因“萝卜快了不洗泥”而降低。北京商业企业管理人员的状况不也是如此吗?解决北京商业管理人员短缺这一问题,根本出路在于提高现有管理人才的素质和水平,同时补充新的人才。这就必须发展教育。

教育的水平在很大程度上取决于教材的水平。商业企业管理专业的教材,近十年有了很大发展,水平也不断提高,但是我认为仍存在三个问题:少、空、旧。教材数量少,在不多的教材中,新观点少;内容道理多,联系实际少,读了不解渴,你讲的那些内容不能说不,但又像一把没有开刃的刀,割不下肉。好刀,好刀,割不下肉要他何用?内容陈旧,落后于时代,既落后于国内企业改革和发展的进程,又不能反映世界先进的

管理成就。我做为商业企业管理老一代的教育工作者,看到了存在的这些现象,可是受各种条件的限制,不能在解决这些问题上多做些贡献,十分惭愧。发展我国商业企业管理教育,一靠政府主管部门的组织指导;二靠年轻的教师、科学研究者和有实践经验的企业管理者紧密结合通力合作。我衷心地期望,以本丛书出版为契机,把北京市商业企业管理教育往前推进一大步。并在全国发挥示范作用。

中国人民大学教授  
北京中新企业管理学院院长  
夏光仁

1996年6月

## 编写说明

当代世界科技迅猛发展,科学管理比科技本身更显重要。现代商业企业需要现代化的管理,现代化的商业建设更需现代商业管理人才,而我国商业企业的现状是无论从经营思想、经营方式、经营手段,还是从管理组织、管理方法和管理模式上,都不能完全适应社会主义市场经济建设和现代化经营管理的要求。《现代商业企业管理咨询系统》一书的编写,充分考虑到我国商业企业管理的现状,以诊断、处方、治疗三阶段的咨询方式向广大商业企业的经营管理人员提供管理咨询的方法和技巧,解决商业企业管理技术人员之不足,广泛传播现代企业管理经验,推广现代管理方法,以期促进商业企业管理向商品化、社会化和现代化迈进。

管理咨询在世界经济发达国家早已成为第三产业中令人瞩目的行业,我国的企业咨询、商业企业管理咨询业也正伴随我国智业市场的形成而进一步发展壮大。《现代商业企业管理咨询系统》将详细介绍现代企业管理咨询的程序、方法和技巧,具体分析现代商业企业管理组织、经营战略、购销业务、质量管理、财务管理、劳动人事管理、信息管理、物质技术设施管理的咨询运作过程。《现代商业企业管理咨询系统》将成为广大商业企业经营决策者的良师益友。

《现代商业企业管理咨询系统》由北京商学院唐立军任主编、郭馨梅任副主编,并由唐立军进行总纂。编写过程中参考

了部分已出版的专著和已发表的文章,并得到很多同志的帮助,在此一并表示感谢。

由于编者水平有限,时间较紧,书中缺点错误及不当之处,恳请读者批评指正。

**编 者**

1996年6月

# 目 录

## 第一章 现代商业企业管理咨询简论

- 第一节 企业管理咨询的定义与特点····· (1)
- 第二节 企业管理咨询的任务、原则与作用····· (7)
- 第三节 企业管理咨询的内容及分类····· (11)
- 第四节 企业管理咨询的发展····· (15)

## 第二章 现代商业企业管理咨询的程序控制

- 第一节 现代商业企业管理咨询系统构成····· (21)
- 第二节 现代商业企业管理咨询的基本程序和  
主要环节····· (24)
- 第三节 现代商业企业管理咨询——预备咨询····· (28)
- 第四节 现代商业企业管理咨询——正式咨询····· (33)

## 第三章 现代商业企业管理组织咨询

- 第一节 现代商业企业管理组织基本原理····· (42)
- 第二节 现代商业企业管理组织咨询的程序和  
技法····· (47)
- 第三节 现代商业企业管理组织机构设置咨询····· (53)
- 第四节 现代商业企业管理组织形式选择咨询····· (57)

## 第四章 现代商业企业经营战略咨询

- 第一节 现代商业企业经营战略基本原理····· (63)
- 第二节 现代商业企业经营战略咨询的程序和  
方法····· (67)

第三节	现代商业企业经营战略的选择与实施 咨询 .....	(73)
第四节	现代商业企业经营战略咨询的具体内容 ...	(78)
<b>第五章</b>	<b>现代商业企业购销业务管理咨询</b>	
第一节	现代商业企业购销业务管理基本原理 .....	(82)
第二节	现代商业企业采购业务管理咨询 .....	(89)
第三节	现代商业企业销售业务管理咨询 .....	(96)
第四节	现代商业企业储存管理咨询.....	(103)
<b>第六章</b>	<b>现代商业企业质量管理咨询</b>	
第一节	现代商业企业质量管理咨询概述.....	(108)
第二节	现代商业企业质量管理基本原理.....	(110)
第三节	现代商业企业服务质量管理咨询.....	(114)
第四节	现代商业企业全面质量管理咨询.....	(118)
<b>第七章</b>	<b>现代商业企业财务管理咨询</b>	
第一节	现代商业企业财务管理咨询概述.....	(122)
第二节	现代商业企业财务管理基本原理.....	(124)
第三节	现代商业企业成本管理咨询.....	(128)
第四节	现代商业企业资金管理咨询.....	(131)
第五节	现代商业企业经济核算咨询.....	(139)
<b>第八章</b>	<b>现代商业企业劳动人事管理咨询</b>	
第一节	现代商业企业劳动人事管理咨询概述.....	(144)
第二节	现代商业企业劳动人事管理基本原理.....	(146)
第三节	现代商业企业劳动组织管理咨询.....	(148)
第四节	现代商业企业工资管理咨询.....	(157)
第五节	现代商业企业劳动保护咨询.....	(162)
第六节	现代商业企业智力开发咨询.....	(164)

<b>第九章 现代商业企业管理信息咨询</b>	
第一节 现代商业企业管理信息咨询概述·····	(169)
第二节 现代商业企业管理信息基本原理·····	(172)
第三节 现代商业企业经营管理信息系统咨询·····	(178)
第四节 现代商业企业电子计算机应用咨询·····	(184)
<b>第十章 现代商业企业物质技术设施管理咨询</b>	
第一节 现代商业企业物质技术设施管理咨询 概述·····	(190)
第二节 现代商业企业基础经营设施配置咨询·····	(193)
第三节 现代商业企业设备管理咨询·····	(199)



# 第一章 现代商业企业管理咨询简论

管理咨询是由受过专门训练的和具有一定资格的专家为各种组织和机构提供的专业化咨询服务。本章以简论形式阐述企业管理咨询的定义与特点,企业管理咨询的任务、原则与作用,企业管理咨询的内容与分类,企业管理咨询的国内外发展等内容,让大家对企业管理咨询有个初步认识。

## 第一节 企业管理咨询的定义与特点

### 一、管理咨询的定义

咨询的本义是应有关方面的要求,对某些问题作出评价和建议。企业管理咨询有其特定的含义,一般来说,管理咨询是由受过专门训练和具有资格的专家为各种组织和机构所提供的专业化咨询服务。这种服务完全是以一种客观、独立的方式进行,旨在帮助客户发现和界定管理中存在的问题,并对这些问题进行科学而又中肯的分析,提出解决问题的最佳方案,也可参与对解决方案的实施。

由于各国的国情不同,经济发展各异,在企业管理的内容和方式上各具特色,对企业管理咨询含义的表达方式也不一