

廣東咨詢通訊

主办：广东省企业管理咨询协会

Guangdong corporate management consulting association

2006 年第 2 期

2006 年 9 月 5 日

本 期 要 目

协会动态

- 我协会被认定为全国管理咨询师职业水平考试地方管理机构
- 罗佛光会长出席震德塑料机械有限公司二十周年庆典活动
- 罗佛光会长出席 2006 年粤企形象大赛新闻发布会
- 罗佛光会长出席 2006 年广东企业创新纪录新闻发布会暨表彰会
- 资质评审标准座谈会召开
- 关于调整协会秘书处人员的通知
- 《花都中小企业终端营销谋略》专家讲座在花都举行
- 关于协会网站调整版面及服务功能的特别通知

行业资讯

- 粤纠办发[2006]3 号文件

专题报道

- 广东省企业管理咨询与培训机构资质评审专题

理论与实践

- 深圳解决之道企业管理顾问公司案例概要

专家之声

- 为民企“把脉”，促民企发展

会员天地

- 深圳聚成企业管理顾问有限公司

征稿通知

会长近期工作动态

★ 8月18日，受震德塑料机械有限公司蒋志坚总经理的邀请，罗佛光会长出席在佛山顺德大良举行的震德塑料机械有限公司二十周年庆典活动，并与出席晚会的香港震德集团董事局蒋震主席进行了深入交流。

★ 8月23日，罗佛光会长在广州名盛广场国际会议中心出席了由广东省企业联合会、广东省企业家协会、广东省企业管理咨询协会联合举办的2006年“粤企形象大使大

赛”新闻发布会，并在新闻发布会上讲话。

★ 8月29日，罗佛光会长出席了在广州珠江宾馆举办的2006年广东企业创新纪录新闻发布会暨表彰会，并为获奖企业颁奖。

★ 8月21日，我会罗佛光会长、孟云娟秘书长、王茂刚副秘书长赴清远汽车运输集团公司就企业文化建设成果进行考察调研，双方就公司的企业文化建设工作进行了充分的交流。

我会被认定为全国管理咨询师职业水平考试地方管理机构

热烈祝贺广东省企业管理咨询协会被认定为全国管理咨询师职业水平考试地方管理机构。中国企业联合会根据《全国管理咨询师职业水平考试组织管理办法(试行)》和《全国管理咨询师职业水平考试地方管理机构管理办法(试行)》(中国企联[2006]17号)，审核批准北京企业联合会、广东省企业管理咨询协会等31个单位为全国管理咨询师职

业水平考试地方管理机构。广东省企业管理咨询协会作为广东省管理咨询师职业水平考试地方管理机构将进一步深化我会行业管理职能。更好地促进我省管理咨询、培训事业的健康发展，引导我省管理咨询机构和业内专家有组织的为我省企业服务。提升管理咨询培训行业在我省经济发展中的重要作用，推动我省企业管理水平的提高。

我会举办关于咨询培训资质评审标准座谈会

8月7日上午，广东省企业管理咨询协会在广州举办了关于培训咨询资质评审计分座谈会，出席会议的有王茂刚副秘书长、邱裕周主任、朱伯强专家以及安华刚等会员代

表参加了座谈会，座谈会就有关资质评审计分标准的具体内容进行了讨论，为文件最终定稿作好了充分准备。

协会动态

关于调整协会秘书处人员的通知

为加强秘书处领导和管理工作，经协会理事通讯会议审议通过。现将秘书处人员调整如下：聘任王茂刚同志为协会常务副秘书

长，协助秘书长管理协会日常工作；由于工作变动，程晓同志不再担任协会副秘书长职务。通知自 8 月 11 日起生效。

花都中小企业终端营销谋略专家讲座取得了圆满成功

7 月 22 日，《花都中小企业终端营销谋略》专家讲座在金安源培训中心举行。来自花都各企业的营销人士共 60 余人参加了此次讲座。此次讲座由广东省营销协会、广州市花都区中小企业局和广州金安源领导研究训练中心共同举办，由广东省社会科学大学

市场营销系主任、广东省职业技能鉴定指导中心营销系列专家组长林启德教授和广东省终端营销权威戴春华女士主讲，由我会常务理事、国际注册高级财务管理师、国家注册管理咨询师、金安源董事长安华刚主持。

协会网站调整版面及服务功能

8 月 11 日，协会信息服务部已完成对协会网站整体布局、栏目调整工作，新版网站正式向社会公布，请各会员单位登录协会网站（www.gdmca.com.cn）查询贵公司基本信息是否准确，如有误请及时与信息服务部负责人郑美光先生联系：020-83494502。

为了更好的宣传会员单位，协会网站专门设计了摆放会员单位广告的栏目，请还未向协会提供两副图片的会员单位尽快提供（图片尺寸：大图 664×100，小图 190×64，单位：像素，可作动态格式图片）。图片内容：如公司的 logo，公司的广告词，公司主旨等。另会员单位可定期向协会提供贵单位近期的一些动态信息，协会将把这些动态信息放到“会员动态”这一栏，感谢大家的支持与合作！

邮箱：mcaweb@126.com



行业资讯

广东省人民政府纠正行业不正之风办公室、广东省民政厅文件

粤纠办发[2006]3号

7月24日上午，省监察厅、省民政厅、省政府纠风办在广州珠岛宾馆召开广东省社团组织行业协会自律工作会议。省委副书记、省纪委书记王华元出席会议并做了重要讲话，省监察厅厅长江青淼、省民政厅厅长杨华维等单位主要领导参加了会议，并对工作进行了总结和部署。省纪委监委、省政府纠风办主任巫颂平主持会议。广东省委副书记、省纪委书记王华元同志在广东省社团组织行业协会自律工作会议上讲话的主要内容：

1. 要重视民间组织建设，一是必须强调“两个重视”；重视行业协会的工作，特别要重视行业协会和民间组织的诚信建设。二是广东的经济发展要求各行各业都诚信守法；三是发挥行业协会的作用有助于社会的稳定，有助于维护社会正义和公平。

2. 政府和行业协会都要提高认识，加强行业自律建设，充分发挥社团行业协会的积极作用：第一要提高认识；第二重视行业协会民间组织建设中存在的问题，进一步加强领导。

企业管理缩写术语(中英对照)

5S: 5S 管理	CPM: 每一百万个使用者会有几次抱怨(Complaint per Million)
APS: 先进规画与排程系统 (Advanced Planning and Scheduling)	CRM: 客户关系管理 (Customer Relationship Management)
ASP: 应用程序服务供货商 (Application Service Provider)	CRP: 产能需求规划 (Capacity Requirements Planning)
ATP: 可承诺量 (Available To Promise)	CTO: 客制化生产 (Configuration To Order)
AVL: 认可的供货商清单 (Approved Vendor List)	DBR: 限制驱导式排程法 (Drum-Buffer-Rope)
BOM: 物料清单 (Bill Of Material)	DMT: 成熟度验证 (Design Maturing Testing)
BPR: 企业流程再造 (Business Process Reengineering)	DVT: 设计验证 (Design Verification Testing)
BSC: 平衡记分卡 (Balanced ScoreCard)	DRP: 运销资源计划 (Distribution Resource Planning)
BTF: 计划生产 (Build To Forecast)	DSS: 决策支持系统 (Decision Support System)
BT0: 订单生产 (Build To Order)	EC: 电子商务 (Electronic Commerce)
CPM: 要径法 (Critical Path Method)	EIS: 主管决策系统 (Executive Information System)
	(待续)

专题报道

广东省企业管理咨询和培训机构资质评审工作全面启动，现将有关文件刊登如下：

- ◎ 《关于在我省开展企业管理咨询和培训机构资质评审工作的通知》
- ◎ 《广东省企业管理咨询和培训行业规范》
- ◎ 《广东省企业管理咨询和培训机构资质评审暂行办法》
- ◎ 《广东省企业管理咨询和培训机构资质评审暂行办法实施细则》
- ◎ 《广东省企业管理咨询和培训机构资质评审委员会工作规程》
- ◎ 《广东省企业管理咨询和培训机构资质评审专家评审计分表》
- ◎ 《广东省企业管理咨询和培训机构资质等级申报表》

以上文件的出台，为下一步的企业管理咨询和培训资质评审奠定了坚实的基础。

未刊登文件请登录 <http://www.gdmca.com.cn>（南方企业管理咨询网）查阅。

广东省企业管理咨询协会

粤咨协【2006】12号

关于在我省开展企业管理咨询和培训机构 资质评审工作的通知

各会员单位、行业有关单位：

为了加强我省企业管理咨询和培训机构的行业管理、提高行业服务质量、促进行业的健康发展，根据《广东省行业协会条例》关于“行业协会制定有关行业标准，建立规范行业和会员行为的机制”的要求，在广东省整顿和规范市场经济秩序办公室的指导下，作为全国先行试点，广东省企业管理咨询协会（以下简称：协会）决定在我省企业管理咨询和培训行业开展资质评审工作。现将开展行业资质评审的有关事项通知如下：

一、指导思想和目的：本着自律自愿的原则，通过科学的方法和程序，对我省企业管理咨询和培训

机构的营业资质、服务业绩、技术力量、服务手段、管理能力及客户评价等实际状况进行客观、公证的评审，以达到打造企业品牌、提升企业信誉度、规范行业服务经营行为、建立社会信息平台 and 促进行业健康有序发展的目的。

二、重要意义：资质评审是一项具有行业权威性、公信力的工作。通过资质评审，有利于解决行业发展中存在的问题，维护市场经济秩序和利益；有利于宣传企业在咨询业的信誉度和咨询能力并创造商机；有利于市场和客户选择最佳服务对象，进而提升行业整体服务质量和水平。

三、领导组织工作：企业管理咨询和培训行业的资质评审工作由协会组织，具体工作由广东省企业管理咨询和培训机构资质评审委员会负责。评审委员会成员由有关政府部门的领导、科研院校的专家学者、企业家代表和协会领导组成。评审委员会下设专家评审组、办公室，日常工作由办公室负责。

四、资质评审申报：凡在广东省境内从事企业管理咨询和培训的企业均可申报。企业资质分甲、乙、丙三级，具体条件请登录《南方企业管理咨询网》或<http://www.gdmca.com.cn>。浏览“行业管理”《广东省企业管理咨询和培训行业规范》和《广东省企业管理咨询和培训机构资质评审暂行办法》（以下简称：《暂行办法》）。申报时间为二〇〇六年十月二十五日前。资质申报企业需填报《广东省企业管理咨询和培训机构资质等级申报表》一式二份，提交相关材料（具体要求见《暂行办法》第十六条）。加盖申请单位公章。

五、资质申报的审核和批准：评审委员会办公室将对企业申报材料，进行审查后，提交专家评审组进行审核，在对上报企业进行现场核对和调研的基础上，依据《广东省企业管理咨询和培训机构资质评审计分表》逐项评分。评审委员会在专家组审核意见的基础上，对申报企业资质进行评审和批复。

六、资质评审结果公布：评审结果将于二〇〇六年十二月中旬对企业资质评审情况通过省内主要报刊、《南方企业家》杂志和协会网站向社会进行公布。与此同时，协会计划举办省主管部门及用户企业负责人参加的资质企业推界展示会，展示会将颁发资质证书和安排供需企业进行交流等活动。

七、请各有关单位接到通知后，指定专人负责资质申报工作，按要求时间上报有关资料。

附件 1：《广东省企业管理咨询和培训机构资质评审暂行办法实施细则》

附件 2：《广东省企业管理咨询和培训机构资质等级申报表》

附件 3：《广东省企业管理咨询和培训机构资质评审计分表》

附件 4：《申报表填写说明》

广东省企业管理咨询协会

二〇〇六年八月二十九日

广东省企业管理咨询和培训行业规范

第一章 总则

第一条 为了加强广东省企业管理咨询和培训（以下简称：咨询和培训）行业管理，提高咨询和培训业务的服务质量，促进咨询和培训业的健康快速发展，依据《广东省企业管理咨询协会章程》，制定本规范。

第二条 经广东省经济贸易委员会批准，广东省企业管理咨询协会（以下简称：协会）负责全省的咨询和培训行业管理。

第三条 咨询和培训行业内的企业在国家政策和法律范围内开展业务工作，并受国家政策和法律的保护。

第四条 广东省咨询和培训行业坚持以“科学、优质、守信、发展”的原则，规范行业内的企业行为，形成咨询和培训市场的正常秩序，为全省咨询和培训业的健康快速发展创造良好的社会环境：

（一）坚持科学原则，以科学技术为依据。运用知识、技术、经验、信息、为企业（机构）（以下简称：单位）、社会各类组织的决策和运作提供智力性服务。咨询和培训单位本身要遵循科学发展的规律，在资质和能力允许的范围内开展业务活动；

（二）坚持优质原则，以质量为本。咨询和培训单位要通过建立质量管理体系，加强对咨询广东省企业管理咨询协会

和培训服务过程的策划、实施和监督，保证为客户提供优质产品和服务；

（三）坚持守信原则，以信誉生命。咨询和培训行业通过自律和行业信誉提升，做到遵守法律法规、行业行规，信守合同，按章纳税；

（四）坚持发展原则，倡导公平竞争，以竞合促发展。通过规范市场行为，既要为全省咨询和培训单位创造平等参与市场的机会，又要扶持和鼓励有实力、讲信誉的咨询和培训单位健康成长，快速发展；

（五）对违反法规和行业规范的行为予以处理。

第二章 咨询和培训单位的业务范围

第五条 根据咨询和培训业务的内容和性质，本规范适用的咨询和培训单位涉及的业务范围划分如下：

（一）企业战略与产业组织

- 1、区域经济社会发展战略；
- 2、产业组织和政策论证；
- 3、企业发展战略；
- 4、企业经营战略；
- 5、企业职能战略；
- 6、相关专题咨询。

（二）企业组织与人力资源管理

- 1、产权制度与治理机构；
- 2、组织变革与组织设计；

- 3、常规人力资源管理；
- 4、战略性人力资源管理；
- 5、企业文化与企业形象；
- 6、相关专题咨询。

(三) 企业财务与资本运营

- 1、企业理财；
- 2、财务会计与管理会计；
- 3、投融资管理；
- 4、企业并购与资产重组；
- 5、创业与风险管理；
- 6、相关专题咨询。

(四) 企业营销管理与市场研究

- 1、制造业营销管理；
- 2、服务业营销管理；
- 3、产品和行业市场研究；
- 4、消费者行为；
- 5、零售业；
- 6、相关专题咨询。

(五) 企业运作与物流管理

- 1、运作管理；
- 2、流程再造；
- 3、供应链管理；
- 4、物流管理；
- 5、精益制造；
- 6、相关专题咨询。

(六) 企业技术与创新管理

- 1、技术经济评价与可行性；
- 2、项目管理；

- 3、研发与创新管理；
- 4、质量管理与达标认证；
- 5、知识产权与技术转让；
- 6、相关专题咨询。

(七) 企业信息管理与知识管理

- 1、企业信息化；
- 2、信息管理系统；
- 3、决策支持系统；
- 4、软件开发和应用；
- 5、知识管理；
- 6、相关专题咨询。

(八) 企业管理相关专项咨询

- 1、资产评估；
- 2、企业资质评价；
- 3、法律与政策；
- 4、要素市场信息；
- 5、出国出境活动；
- 6、其他相关专项咨询。

以上项目随着咨询和培训服务业的不断向前推进而丰富、补充和完善。

第六条 咨询和培训单位一般只承接具有资质领域业务范围项目的咨询和培训，并以本单位专职咨询师或培训师为主完成所承接的咨询和培训业务。有需要时，可聘请协作单位或协作人员共同完成。聘请的协作单位或协作人员必须具备相应领域业务范围的资质，并取得委托方的认可。重大咨询和培训项目，可聘请该领域有一定声望的资深专家作为咨询和培训项目的主要负责人。

第七条 咨询和培训涉及涉外业务、商务、海外市场、外资引进等方面内容的，应聘请熟悉涉外事务的咨询师、培训师或专家负责此项业务，有特殊要求的，按相关国际、国家、行业、标准、规则、惯例执行。

第三章 咨询和培训单位和人员的资质

第八条 咨询和培训单位应是取得独立法人资格的经济实体。

第九条 从事咨询和培训服务的单位，必须有一定数量、具有取得国家有关部门颁发的专业执业的咨询师或培训师。根据咨询和培训业务范围的不同，咨询和培训单位拥有的咨询师或培训师的数量可以有所不同。其中至少有一名是知识丰富、业务熟悉的高级咨询师或培训师；

第十条 在咨询和培训单位服务或独立从事咨询和培训活动的咨询师或培训师，必须通过有资质认证的权威机构培训，经考试合格，获得咨询师或培训师资质证书，并符合下列条件者，方可独立承担咨询和培训业务：

- (一) 熟悉国家有关法律法规；
- (二) 掌握咨询和培训基本理论、方法及相关专业知识；
- (三) 具有 3 年以上咨询和培训工作经历；
- (四) 在业内近 1 年来无不良记录。

第十一条 咨询和培训单位负责人，除应持有咨询师、培训师或高级咨询师、高级培训师资质证书外，还应符合下列条件：

- (一) 熟悉国家有关法律法规；

(二) 较系统地掌握咨询和培训基本理论、方法及相关专业知识；

(三) 具有 3 年以上咨询和培训工作经历；

(四) 在业内近 2 年来无不良记录。

第十二条 非咨询师或培训师可以参加咨询和培训的辅助性工作，但不得独立承担咨询和培训业务。

第四章 咨询和培训服务的提供

第十三条 咨询和培训单位应参照 GB/T19001: 2000 (ISO9000: 2000) 标准，建立质量管理保证体系并实施，切实加强对咨询和培训服务全过程的管理监督，确保咨询和培训服务的质量。

第十四条 咨询和培训单位承接业务时，应依据《中华人民共和国合同法》及有关出台的法规订立书面合同。在合同签署前，应对委托方的要求予以评估和确认，签订合同时，条款要清楚，约定要可行，权利、义务要公平，违约责任要明确，便于双方对合同的共同执行。

第十五条 为确保对咨询和培训项目的管理和监督，应建立项目运作规则和项目管理程序，努力使咨询和培训业务管理规范化、标准化。承接咨询或培训项目后，咨询和培训单位应进行策划，确定项目要达到的目标和要求，识别项目所需要的过程（或阶段）、资源、职责、权限、管理和监督办法，保证承担项目间的有效沟通，明确职责分工，确保项目质量。

第十六条 咨询或培训项目完成后，项目报告封面应注明咨询和培训单位的名称、等级，并有2名以上咨询师或培训师署名，（经协会授权，可在项目报告封面上使用协会标志）。项目咨询和培训单位应按合同要求依期完成项目，向委托单位交付项目评估报告。

第五章 咨询和培训行业道德规范

第十七条 咨询和培训单位及其从业人员应遵守国家的法律法规和行业规范。承接涉外或开展境外咨询和培训业务的单位，应遵守所在国家和地区的有关法律法规，尊重当地的人文风俗文化，按国际惯例办事。

第十八条 咨询和培训单位应遵守行业规范，合理定价，公平竞争，维护自身利益和委托方的正当权益，做到既不虚抬价格，谋取暴利，又不以高额回扣，恶性压价等手段扰乱市场秩序；反对不正当竞争。咨询服务的定价，可参照《广东省咨询服务议价守则》（见附件）。

第十九条 咨询和培训人员在为客户提供服务时，应恪守行业“独立、客观、公正、保密”的职业道德规范，做到独立地开展工作，客观地反映事实，公正地履行职责，不受来自行政、情感或其它方面的干预，不因为利益关系而影响客观判断，不谋取合同规定报酬外的任何利益，在任何条件任何情况下都不泄露客户的商业秘密，未经客户同意不引用客户提供的所有商业资料。

第二十条 信守合同，切实履行合同规定的义务。

第二十一条 依法解决合同纠纷。在履行合同义务时，双方发生争议，可请求省咨询协会或其派出机构进行调解，调解不成的可申请仲裁或提出诉讼。

第二十二条 下列行为视为违规行为：

- （一）以高额回扣、恶性压价承揽咨询和培训业务的；
- （二）虚抬价格，获取暴利的；
- （三）中伤、贬低竞争对手的；
- （四）收到委托方款项后单方面终止合同执行或拖延时间的；
- （五）泄露客户商业秘密的。

第二十三条 对违反规定的咨询和培训单位及人员，视其性质、情节，分别作以下处理：

- （一）警告；
- （二）在协会网站或向行业、社会公布违规真相；
- （三）资质降级；
- （四）建议所在地工商行政管理部门吊销其营业执照。

第六章 监测和评估

第二十四条 咨询和培训单位应通过建立下列监测和控制手段，对咨询和培训项目的过程进行监督，对质量体系运行的有效性进行评估：

- （一）填报项目阶段工作汇报表（由项目负责人填写）；
- （二）填报项目阶段工作反馈表（由委托方代表填写）；

(三) 填报顾客满意度调查表(由委托方代表填写);

(四) 项目评审(在项目完成后进行)。

第二十五条 协会将通过建立下列监督系统,对全省咨询和培训单位进行监督检查:

(一) 建立客户咨询和培训项目的监督检查体系,接受客户的监督;

(二) 建立对咨询和培训单位的质量体系进行监督、评估制度,对正在实施中的项目进行随机抽样考核制度;

(三) 建立协会网站客户满意度调查意见箱,接受顾客对全省咨询和培训单位服务质量的意见和投诉;

(四) 建立社会信息收集机制。通过新闻媒体、政府主管部门、行政执法部门及社会各界收集相关信息;

第二十六条 通过现场调查,综合各方面的信息,对咨询和培训单位作出综合评估,评估结果,将在协会网站和相关媒体上公布,并可作为咨询和培训单位等级评审的依据(《广东省企业管理咨询和培训机构资质评审暂行办法》)另发。

第七章 其它

第二十七条 凡在广东省内从事咨询和培训服务的单位,均应遵守本《行业规范》。对业绩突出,效益显著的单位和个人,由协会进行表彰和奖励。

第二十八条 本《行业规范》由协会制定并负责解释。

第二十九条 本《行业规范》自二〇〇五年六月二十八日起执行。

广东省企业管理咨询协会

关于申报我省管理咨询培训行业讲师团的补充说明

各管理咨询、培训机构和专家:

为更好的开展全国管理咨询师考试工作,我会于2006年7月下发了“关于转发中企联咨询委员会《关于申报中国管理咨询行业讲师团的通知》暨成立广东省企业管理咨询行业讲师团的通知”(粤咨协【2006】02号),面向会员单位、大专院校及社会各界接受申报,并得到各管理咨询机构和专家的大力支持。但由于申报人员专长过于集中在战略管理和人力资源管理方面,难以涵盖管理咨询各个领域,因此面向会员单位、咨询培训机构和专家进一步接受申报。截止时间:9月25日。详情请登陆:www.gdmca.com.cn南方管理咨询网。

联系人:任华 电话:020-83591738 020-83494459 E-mail:renwar@126.com

开展我省企业管理咨询和培训资质评审的现实意义



我省企业管理咨询和培训资质评审工作已全面开始，相关文件已经出台，详情请登录 <http://www.gdmca.com.cn>（南方企业管理咨询网）“行业管理”窗口。

1. 目的：规范行业行为和市场秩序，解决我省目前行业混乱无序的状况，引导企业自律，为会员和企业搭建信息平台，打造企业品牌，提升企业公信力，共享市场资源。

2. 指导思想：坚持行业的“服务”宗旨，全面落实企业管理咨询和培训行业长远发展战略，使行业工作整体向前推进，分步规范会员企业的生产和经营行为，合理有效地配置资源，促进行业健康有序发展。

3. 意义与作用：

(1) 资质评审是行业对一个企业的合法手续、营业资格、服务能力、技术力量和客户公信力客观、公正的认可。当前我省行业仍处于幼年起步的初级阶段，政策、法规、

体制、理念、能力、涵盖面、代表性、权威性、公信力以及从业人员的素质等还存在一些亟待解决的问题。随着经济社会不断发展，市场行为逐步规范完善，企业面临挑战和机遇。

(2) 有利于资源整合：协会的最终目标是创建一个行业资源共享的公共平台，发挥桥梁纽带作用，为咨询机构和企业提供更好的服务。咨询和培训业是新兴产业，许多资源有待于进一步整合，发挥其优势，创造其更多更好的经济利益和社会效益。

(3) 更好的烘托企业：协会通过资质评审，大力宣传企业，提高企业公信力。首先对会员、对信誉好的企业，通过资质评审，通过协会网站、《广东咨询通讯》等相关刊物及其他媒体，宣传企业理念，总结企业经验，介绍企业业绩和先进事迹，提升企业的信誉度和影响力。丰富企业信息内涵，打造企业品牌。其次在公共平台上共享市场资源，为企业的全面发展提供市场机会和有力帮助。再次协会指导帮助企业找出存在的问题，制定整改措施，完善各项规章制度，释放激情，完善自我，增强核心竞争力。

(4) 企业资质是一种无形资产。它的价值暂时不一定象经济利益那样立竿见影，但它的认定和评审对咨询和培训企业会产生长期经济效应，必将产生巨大的经济效益和社会效益。



编者按：近一两年来，我省内各家银行的个人业务品牌如雨后春笋般出现，但市场中现有的产品与服务高度同质化，广发东莞分行如何在市场上推出独树一帜的个人业务品牌？我会副会长单位深圳解决之道企业管理顾问公司提供的咨询案例值得借鉴和推广。

广东发展银行东莞分行的营业额在广发行全国各分行中名列前茅，但其个人银行业务在东莞只是处于中下游的水平。

由于受国家相关政策法规的严格管理与限制，国内所有商业银行的个人银行业务的各种产品严重同质化。在这种情况下，品牌与服务成为个人银行业务取得突破的关键

受广发行东莞分行的委托，2004年至2005年，解决之道公司进行了广发行东莞分行“家庭银行”服务品牌建设与推广的咨询服务。

针对东莞市的特点，解决之道项目组进行了较大范围外部市场调研和消费者研究，同时进行了较为深入的企业内部调研。通过内部诊断和外部调研，充分了解了东莞家庭在银行服务方面的消费体验、消费期望和消费缺憾。

在此基础上，以个人银行业务的差异化为主要突破点，提出了“家庭银行专家”这个创新的概念，设定了“家庭银行专家”的服务标准，并以这一标准凸显出品牌核心价值。协助广东发展银行东莞分行制定了“家庭银行专家”服务品牌营销策划方案及实施方案。对商业银行个人业务的品牌建设与品牌营销的实施进行了颇具成果的尝试。

现在，这些方案正在执行中，有效地提升了广东发展银行东莞分行的品牌形象，并提高了市场占有率。（深圳解决之道管理顾问公司提供 联系电话：0755-25951860）

为民企“把脉” 促民企发展

摘要：关注民企发展，是当前经济发展中的热门话题，本文作者根据自己在实践中的感悟，提出帮助民企发展必须从民企的骨架、筋络和血脉上加以治理。有理论又有实操性。

近年来，广东省出台十大措施，扶持民营企业保护知识产权，接着又颁发 12 个文件，支持民企的发展，广东省政府领导的举措，为民企的新发展鸣锣开道，保驾护航。

对于民企的发展，对于他们如何面对市场激烈竞争和外企进入的挑战，众说纷纭。有的人盲目乐观，说大话，说套话，认为民企发展顺利，不存在什么问题。有的人顾虑重重，片面地贬低民企的家庭式管理，生怕他们挨不过第三代……更多的人则是从总结经验入手，从民企的骨架、筋络和血脉上给以帮助，使他们在发展的道路上走得更加强健！

一、对于民企的发展，我们既要看到他们的优势，也要看到他们的不足。90 年代初成长起来的民企与原来中小民企有所不同。新成长起来的民企，是我国民营经济发展的新生代，创业者们多数学历高，有的喝过洋墨水，是海归派，有较高的文化素质，极强的技术和管理创新能力，他们把创办企业作为实现自身价值的一种

广东省企业管理咨询协会



自主选择，现代意识极强，有现代企业家的特征。而原来的中小民营企业，有相当一部分已今非昔比，他们发展至今已经走到了十字路口，老的管理观念还继续在束缚着他们的手脚，新的现代企业制度尚未安家落户，他们要靠粗放型的管理方式打天下，感到心里无底，气力不足。于是，求援、求助，已成为这批中小民企的当务之急！

笔者利用半年多的时间，对江浙和珠江三角洲等地三十多家老民企实地调研后认识到，这批民企之所以成为市场经济的生力军，是因为经营机制灵活，贴近市场，市场反映敏锐，在经营机制上有较高的独立性。自主经营的体制使他们面对快速变化的市场能够实现“三快”，即经营决策快，生产效率提高快，投入回收快。市场紧缺什么，他们就生产什么。商品价格也随着供求关系的变化而变化。另外，再加上民营企业家的冒险性格和吃苦精神，终于在中国第一轮改革开放中掘到了“第一桶金子”。然而，他们毕竟还有不足，十四大之前，一直“不敢露面”暗地里改制，与国企、外企不在一条起跑线上，十五大定下来有多种经济成分的发展，他们才算走上了正轨。十六大以后，中共中央为民企明确定位，他们才算吃下了“定心丸”。但是，由于过去政府扶持的不够，加上办事难、用地、贷款难和企业本身粗放型管理制约等原因，如今 85%老民企的确需要既有实践经验，又能在工作中摸索创新的专业人士为他们对症下药建立现代企业管理制度，实施现代管理体制，科学、规范它们的经营模式，在发

扬家族管理优势的基础上，广纳先进的文化理念，以适应中小企业生存的需要。

二、根据中小民营企业存在的问题进行深度分析，帮助他们总结经验，找到自己存在的问题，对症下药。

首先，分析他们的资本运营。以珠三角的一些中小企业为例：他们有的早期是靠经营花卉致富；有的靠经营农副产品，取得资本；有的靠自筹资本购买土地，然后“筑巢引凤”，先建厂房再找业务；有的通过廉价收购国企，“炒地皮”建楼宇，搞房地产；有的改革初期曾经与港、台合作经营过相当规模的产业；有的靠前期“冲黄灯”钻政策的空子，在政策倾斜中得到实惠……等等。然而这些民企的决策者，随着市场经济的日趋成熟，随着资本市场日趋规范，他们的战略眼光和产业结构调整已经跟不上形势的要求，特别是随着外企和合资企业的日益俱增，他们已经失去了原有的优势。

其次，我们从民企的苦与乐进行分析。前一段时间，国家对民企的政策扶持的确存在许多问题。（1）税制不完善，有些地方税收政策多变，使民企一时很难适应；（2）政策不配套，外来工入户难，孩子读书难，影响企业员工队伍的稳定；（3）“有得做，无得收”三角债讨债难；（4）企业融资、贷款难。

再者，从企业的发展周期分析。大多数有问题的中小民企都处于成熟期与衰退期之间，他们从产权到营销，从管理到决策都存在着各种各样的毛病，通过“把脉”与诊断，常见的症状有13种：产权不清；决策随意性大；组织不严密；制度不健全；人员没有合理流动；产品产销不平衡；现场管理混乱；士气低落、人心浮动、凝聚力弱；盲目扩张、大搞“经济多元化”；没有企业的长远发展规划；

通过上述分析，原因基本上找到了，只有有的放矢，对症下药，才能使舒动血脉，激发活力。

三、民企的发展，中央与地方在陆续出台新的扶持政策，对于发展中的民营企业，是一大动力。但是，只靠外在动力，不苦练内功，不在发扬成绩的基础上，发起新的冲刺，要想趁着十六大的东风大干一场以求得国内外的发

展，那是不可能的。所以，我们必须实事求是地，非常热情贴心地帮助民企，从文化理念与现代管理上给予全力的支持。

对于家庭企业，必须有正确的认识。在我国市场经济转型期，由于市场经济还未成熟，法律不健全，市场欠规范，在信用、信誉和信义极低的情况下，家庭企业任人唯亲是无可非议的，子承父业也是名正言顺的。应该看到，民企在用人上任人唯亲是为了企业稳定，而任人唯贤也是为了企业的发展。有的民企半途夭折了，并非子承父业造成，而是在用人不当上出了偏差。实践证明，家庭管理不一定是民企发展的障碍，李嘉诚子承父业，包玉刚女婿继家门，不都是民企家庭管理成功的范例吗？由于中国传统文化的理念在父辈身上的表现，对下一代起着潜移默化的浸染，他们的开拓意识和吃苦精神，冒险性格与勇于自立的言行，都深深地影响着他们的下一代。加上老一辈的企业家，他们在实践中深深认识到管理的重要，这些年，有的已送子出国深造，他们善于在政治经济之间，在现代化与传统之间走钢丝绳，能在完全不享受同等“国民待遇”的情况下艰辛创业，拓展业务，这种精神与毅力值得发扬光大。我们在帮助他们对症下药时，应看到这一点。

从新的角度，从现代企业制度的要求上，逐步改革他们现存的不良管理习惯，从骨架上先帮助他们撑起来，从管理上锤炼筋骨，疏通血脉。民营企业的决策者，多数精于业务，偏重经营，强调效益，而疏忽管理，有些制度的制定缺乏科学性、系统性、准确性，没有自己企业的特色文化，所以，执行图于表面。另外对于家庭的管理成员出

现违规行为时，为保持一团和气而放弃制度执行或网开一面，或从轻发落，美其名为：“特事特办，个案处理。”他们也知道奖惩不明，对企业制度化管理是不利，所以还会补充再三叮嘱“下不为例”。有时，他们还会在情绪好时轻易承诺奖励下属，或者答应一些平时不肯松口的事情，可是，事后冷静思考，或装糊涂，不愿兑现，在员工中造成“言而无信”的后果。此外个人主观决策多，强调体现个人管理风格和经营理念，忽视真正适应并促进企业发展的制度。这些不良管理习惯都直接真正影响着企业的发展。我们必须在管理上帮助他们搭好骨架，制订好既科学、严肃又贴近企业实际的企业制度，从观念更新上下功夫，使他们认识到以制度管人的重要性。过去那种靠引进外资建造各类工厂完成初级工业化的想法已经过时，要革除想冒险“一锤子”买卖就可以成为暴发户的投机心态，代之以健康的文化心理，诚信的商业理念去面对发展市场经济社会，并在产品结构和厂企的整合上痛下决心，对没有发展前途的工厂，该并就并，该放弃就放弃，淘劣存优，以保证产品质量，拓宽营销战略和售后服务，加快产品的流动速度和资本的流通速度，从而闯出自己的路子，铸出自己的品牌。

如何逐步培养一支高素质的企业队伍，也是我们帮助民营企业发展重要的一环。对于这个问题，目前有许多热心者，片面地强调民营企业人才的局限，认为应尽快地打破这样的人才格局，尽快引进各门类的人才，其心情是可以理解的，愿望是好的。但是，是脱离客观实际的。对于民营企业的队伍建设，我们不能过多地理想化，应从实际出发，从国情出发。从大的经济环境来说我们国家大的信用氛围尚未建立，即政府要建立信用制度，社会要有信用体系、企业要有实用管理。这样，民营企业才敢选择外部经理人员。因为有了稳定的信用法制环境，有了职业经理人的信用评

广东省企业管理咨询协会

价体系，企业家和经理人之间才能建立信任关系。从现有的环境氛围看，不是缺少企业家，而是缺少愿意为中小民企诚心诚意服务的有道德的职业经理人。所以，我们只能从现有的人选中帮助他们组织起来，利用人力资源开发的理论，结合企业的实际进行整改，对关键的岗位因势引导，使管理人员的素质、行为逐步地提高，适时引入管理人才，并建立通过责任明确的问责制体系来改善管理。接着对内部员工进行结构性调整，该培训的要培训，该深造的送去深造。根据企业本身的经济实力搞好人力资源开发规划，逐年提升员工的文化知识水平。

中小企业要加强与科技部门合作和取得论证认可，也是中小民营企业发展不可忽略的问题。认证，实际上是对该企业和产品进行一系列的质量认可和考核评分的体系论证，使中小民企的产品提升到可进入国内外市场的门槛的档次。要求通过 3C 和 ISO9000 等，出口还要取得对方国要求的认证书。如全球首个道德规范国际标准 SA8000（即社会责任标准）、美国安全食品药品要通过 FDA 论证等，这样企业就必须与相应的科技部门合作，进一步研发，借助大专院校的教授专家和实验为产品市场投向开路。既然我国已经加入世贸组织，就必须按照国际认同的贸易原则行事，其中还有一点必须提醒他们的是有创意地加强专利意识，产品必须及时申请专利，打造品牌。

中小企业的融资“输血”也应该放在重要位置上。广东省颁发支持民营企业发展的 12 个文件中一再强调金融体系务必创新投资融资体制，支持中小民营企业融资，可以通过成立区域性协会或商会为媒介的形式，促进金融系统早日建立民间银行和直接融资市场，再按照金融系统风险投资的有关规定，如对企业调查信用历史，企、厂抵押，第三者担保等程序才予以评估后贷款。而对于中小民营企业来说必须强化信用管理，经得起金融单位的信用评估和信用调查公

司的调查，争取企业的信用等级达到B级以上，按照信用等级划分，A等可以分为两级：AA级，即企业信用优良，业务往来无问题；A级，即企业信用良好，当前业务往来无问题。如果是B级，可以分为三级：BB级，说明企业的信用程度尚佳，当前正常业务往来尚无问题；B级，告诉人们，企业的信用程度尚可，宜在有保证的条件下进行业务往来；到了B一级，也就到了信用欠佳的临界点，企业的信用程度一般，告诫客户进行大宗交易应谨慎。假如中小企业到了C、D等，那就是告诉人们，你的信用欠佳和有失去了信用，不要说融资、贷款，连生存都保不住了。因此，中小企业必须设立独立的信用部门，实施以信用和风险控制为核心的一套新型企业经营管理方式，使信用的管

理真正落到实处。这样，民企的融资难，贷款难，才得到真正的解决。

总之，对中小民企的发展，除了开出上述的整治“药方”外，提高信息捕捉、处理、反馈能力，强化企业文化理念，提升企业文化品牌，美化包装产品，追求附加值等等，都是行之有效的。广东珠三角的民企，应继续发挥区域外向型的优势，苦练内功，进一步着眼于国际市场。深信只要我们按照中央新的经济体制的决策，对他们提供更大的平台，他们的发展是大有可为的。关注民企发展，助民企发财已经成为中国经济发展的一股强大的动力，中国民企一定能实现质的飞跃！**作者：朱伯强（广东省企业管理协会特聘专家）**



本着为会员提供更好服务的目的，增强协会在行业及会员中的凝聚力。协会计划在下半年为新老会员新增以下服务：

- **副会长单位享有的服务：**
- 在《广东咨询通讯》月刊上做一次免费刊登产品与品牌广告 1/2P，每月出版的《广东咨询通讯》为副会长单位免费享有 2P 的版面刊登培训、咨询活动安排。各副会长单位轮流刊登。
- 在广东省企业管理咨询协会网站上(www.gdmca.com.cn)全年免费刊登副会长单位名称、地址、网址、联系人、联系电话、单位简介、主要产品、有关图片和研究成果，加强对副会长单位在企业界的宣传。
- 参与（或承办）协会各种研讨会、报告会、经验交流会，进入活动组委会担任领导并在主席台就座。
- 优先推荐有关管理咨询培训市场业务。
- 邀请出席参加每年的广东省企业家活动日活动。
- 可在协会主办的高峰论坛、培训大讲坛等活动上作演讲专家（嘉宾）

- 经协会审核批准，进入协会专家库专家成员。
- 其他服务同理事单位
- **常务理事单位享有的服务:**
- 每月出版的《广东咨询通讯》常务理事单位免费享有 1P 的版面刊登培训、咨询活动安排。各常务理事单位轮流刊登。
- 在广东省企业管理咨询协会网上 (www.gdmca.com.cn) 全年刊登单位名称、地址、网址、联系人、联系电话。
- 常务理事单位的大型活动协会将根据需要给予专家或专业的支持，并在有关媒体上进行专题报道。
- 参与本会主办的各种研讨会、报告会、经验交流会及本组织年会，并在会上进行主题发言。
- 邀请出席参加每年的广东省企业文化节活动。
- 协会定期向媒体推介宣传企业形象。
- 其他服务同理事单位。
- **理事成员单位享有的服务:**
- 每月出版的《广东咨询通讯》理事单位免费享有 1/2P 的版面刊登培训、咨询活动安排。各理事单位轮流刊登。
- 在广东省企业管理咨询协会网上全年刊登单位名称、地址、图片 (一至两张)、联系电话等。
- 每年在《广东咨询通讯》杂志上做一次免费刊登产品与品牌广告 1/4P。
- 推荐 1 人为《广东咨询通讯》月刊、广东省企业管理咨询协会网站记者。
- 赠阅《南方企业家》杂志 (全国百家重点期刊、省经济贸易委员会主管、省企业联合会、省企业家协会主办)。
- 出席协会理事会，审议协会工作报告和发展规划。
- 其他服务同一般会员单位。
- **一般会员单位 (含个人会员)**
- 赠阅全年《广东咨询通讯》。
- 在《广东咨询通讯》月刊、广东省企业管理咨询协会网上免费介绍会员单位的管理咨询、策划设计与培训经验和有关研究成果，优惠刊登产品与品牌广告。
- 新入会单位享受半年免费在广东省企业管理咨询协会网刊登企业名录。
- 优先、优惠参加协会组织的国内外学术交流、考察活动、高峰论坛、研讨会、经验交流会等。
- 可免费获取本协会有关最新资料。
- 本会可优先接受会员单位 (含个人会员) “资质体系”、“信誉体系”、广东省“金牌咨询师 (培训师、策划设计师)”、广东省“企业管理咨询、培训和策划设计优秀案例”、广东省“企业管理咨询、培训和策划设计研究成果”申报，经协会专家委员会评审，根据其达标情况，颁发相关荣誉奖项，并成为广东省管理咨询培训示范单位。
- 优先、优惠推介企业合作项目。
- 优先、优惠参加协会举办的各项活动。

深圳聚成企业管理顾问有限公司



深圳聚成企业管理顾问有限公司肩负“帮助企业成长，富强我的祖国，为实现中华民族的伟大复兴而奋斗终生”的企业使命于 2003 年 6 月成立。3 年来凭借“聚成模式——企业成功王牌”学习卡，聚成公司已发展成为国内最具实力的培训机构之一。目前，2000 多名员工服务着 15000 家固定客户，26 家分公司遍及在珠三角、长三角、京津唐等国内最具经济

活力区域，并积极响应振兴东北老工业基地、西部大开发和实现中部崛起的号召，全力服务当地经济的发展。“有企业的地方就有聚成”，已经成为国内培训业的一个真实传奇。

“聚成模式”获品牌中国总评榜（1980—2005）“百大品牌事件”，聚成先后荣获“中国管理咨询行业十大影响力品牌”、“中国教育百强培训机构”等几十项荣誉。原国家工商管理总局领导李必达亲笔写下了“聚成模式造福企业造福社会”，中国书画院院士、国家一级书法家张功贞亲笔题写“聚成功德”。

聚成一直践行着“一百年只为做好一件事——为企业培训实战型人才，为企业打造商界特种部队”的专注精神，正全力以赴研发企业各领域的新课题，探索企业持续发展的新密码。在专业化的道路上，聚成正与包括民营企业、外资企业和国有企业在内的所有企业共同成长！

“聚成模式”优势：

- 1、整合了上百位亚太地区最顶尖的实战派专家、教授、导师，打造一支最具优势的师资阵容。
- 2、针对企业成长的不同阶段和不同层面，系统研发了 9 大类近百门课程，并开发了企业内训、企业咨询、研修班、论坛、研讨会等精品课程，全面提升企业综合素质，促进企业快速稳健成长，是国内企业家和企业精英真正的课堂。
- 3、以“聚成学习卡”为链接，实现了企业团队分模块集中学习的梦想，第一次将“培训超市”概念变成现实，为企业节约培训成本 90%以上。

“聚成模式”收益：

- 1、课程紧贴实际，可操作性、实战性强，国内外成功企业经典案例不胜枚举。
- 2、导入世界上最先进的方法理念和管理模式，迅速提升企业综合竞争力。
- 3、万余家成功企业优质人脉，为企业提供最成功的人脉团队资源，快速复制成功企业 DNA。
- 4、不受时空限制，可随心所欲选择课程内容、时间和地点，成倍提高时间效率，降低学习成本。

专家介绍

刘松琳，现任深圳市聚成企业管理顾问（集团）有限公司董事长，中华企业人才培训学院院长主任。

作为一名国内培训行业知名的青年企业家，刘松琳领导创立了享誉业界的“聚成模式”，并一举奠定了聚成公司在业界的地位。3年来，他所领导的聚成公司连续创下了国内培训界的六个第一，令业内外人士无不为之赞叹。3年前，刘松琳董事长与许多青年创业者一样，在其他行业也留下过创业的印记。他先后担任过吉林省鸿丰酒业有限公司总经理、法国骑仕城集团有限公司中国区总裁，这些经历为他最后选择进入培训行业，并推进行业的发展积累宝贵的实战经验。

自2003年创立聚成公司以来，刘松琳一方面倾力于自身企业成长，同时他一直关注着国内整个培训咨询行业的发展。为推动行业发展，他亲自倡导成立广东省企业管理咨询协会，并担任副会长。因为他在培训咨询行业的特殊贡献，刘松琳在公司成立第一年就被中国企管名家研究院、民营经济报、商界名家杂志社、网易商业报道及经理人杂志等联合授予“影响深圳咨询培训界二十位风云人之一”，又先后被品牌中国产业联盟评为品牌中国总评榜（1980—2005）“教育培训行业



唯一入围人物”，被人民日报社等五家单位联合授予“中国管理培训行业品牌建设十大杰出人物”。

刘松琳的事迹现在被媒体广为宣传，世界华人企业家杂志评论他为“当代国内青年企业家的杰出代表”，民营经济报描述他为“培训行业一位跨位型风云人物”，深圳电视台形容他为“第一位成功穿越红海的民营企业家”……

刘松琳常说：“一个人的成功，不在于他获得了多少财富，而在于他为这个社会贡献了多少。”面对业内外广泛赞誉，身为共产党员的民营企业家，刘松琳始终没有忘记一位社会公民的基本责任。他先后个人捐资兴建了吉林省辉南县杉松岗镇“松琳春蕾小学”、辉南县抚民镇“松琳春蕾小学”，并在辉南县朝阳镇捐资设立“大学生奖励基金”。而在遇到大的自然灾害和别人需要帮助时，都会毫不犹豫伸出自己力所能及的双手，用自己的爱心去温暖需要温暖的人。

征稿通知



《广东咨询通讯》坚持“传播管理新思想、激扬经营大智慧”的办刊理念，以独特的视角和犀利的笔触，全面、客观、真实地展示企业管理与咨询的成败得失、经验和教训，把脉管理难题、助推企业腾飞。忠实服务协会会员企业，服务全社会是我们义不容辞的责任。

《广东咨询通讯》将每期介绍我省管理咨询会员企业和咨询业领军人物，并免费为会员单位刊登开展活动的消息，扩大会员单位的影响。其中〈理论与实践〉栏目欢迎各会员单位、企业提供真实案例、咨询文案等文章，以便咨询机构和企业相互交流学习。为了更好的将协会的会员介绍给省企业联合会会员单位，请广大咨询协会会员踊跃投稿。

联系电话：020-83494413

传 真：020-83494427

邮 址：gdmca@126.com

《广东咨询通讯》编辑部

主 编：孟云娟 副主编：任 华

责任编辑：黎红波 罗秋梅

广东省企业管理咨询协会·行业门户



聚合权威专家 汇集实战精英

把脉管理难题 助推企业腾飞

广东省企业管理咨询协会通过南方管理咨询网开展全省管理咨询培训业相关数据和发展趋势的调查、统计和分析；及时发布省内外管理咨询、培训业界信息；登载咨询公司、培训公司优秀案例；开展省内外管理咨询、培训学术交流；向社会和企业推荐优秀的咨询培训机构和管理咨询师、培训师；在咨询培训机构与企业之间搭建起相互交流和联系的窗口与平台，从而促进我省管理咨询、培训业的健康发展。

各级领导和各会员单位对本刊有何指示及意见和建议，请及告知本刊编辑部。

抄报：省经贸委、名誉会长、顾问、会长、副会长。

抄送：常务理事、理事、会员、有关新闻单位。

地址：广东省广州市环市中麓景路 123 号

邮编：510091

网址：www.gdmca.com.cn

电话：020-83494413

传真：020-83494427

E-mail: gdmca@126.com