

The global body for professional consultants



国际注册管理咨询师资格认证系列教材

T1



CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT

ASSOCIATION

STUDY TEXT FOR EXAMS

编著：[英] 国际咨询协会、CMC

编译：谭定雄

国际注册管理咨询师 资格考试教材



中国出版社

国家一级出版社·全国百佳图书出版单位



国际注册管理咨询师资格 考试教材

编著： [英] 国际咨询协会

CMC

编译： 谭定雄

 中国社会科学出版社

国家一级出版社·全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

CMC 国际注册管理咨询师资格考试教材 / [英] 国际咨询协会、CMC 编著；
谭定雄编译. —北京：中国社会出版社，2015. 9

ISBN 978 - 7 - 5087 - 5141 - 2

I. ①C… II. ①英… ②谭… III. ①企业管理—咨询—资格考试—
教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 203050 号

书 名：CMC 国际注册管理咨询师资格考试教材
编 著：[英] 国际咨询协会、CMC
编 译：谭定雄

出 版 人：浦善新
终 审 人：李 浩
责任编辑：陈 荻

责任校对：陈 蔚

出版发行：中国社会出版社 邮政编码：100032

通联方法：北京市西城区二龙路甲 33 号

电 话：编辑室：(010) 58124864

邮购部：(010) 58124845

销售部：(010) 58124848

传 真：(010) 58124856

网 址：www.shcbs.com.cn
shcbs.mca.gov.cn

经 销：各地新华书店



中国社会出版社天猫旗舰店

印刷装订：中国电影出版社印刷厂

开 本：185mm × 260mm 1/16

印 张：20

字 数：200 千字

版 次：2015 年 12 月第 1 版

印 次：2015 年 12 月第 1 次印刷

定 价：99.00 元



中国社会出版社微信公众号

知识产权声明



INTERNATIONAL
CERTIFIED CONSULTANT

CMCTM ICCTM 是国际 NGO 组织“国际咨询协会”和“国际注册管理咨询师协会”的全球统一徽标及在咨询顾问领域的注册商标

CMC 是国际注册管理咨询师协会 (Certified Management Consultants Association) 的简称,也是中国注册咨询师精英圈的简称。

管理咨询师宣言

我不会选择平淡无奇，我选择成为一名智慧化身的咨询师（顾问）。我要周游四海，我要广播智慧，我要助力客户成功！

尊为智库专家，我不会选择为了金钱而出卖我的智慧，也不会为了私利而出卖我的独立和公正。我坚守职业道德和专业声誉，我绝不做不切实际的承诺，我的使命就是：尽我的全部力量、为客户创造最大的咨询价值。

我要去不断帮助那些需要帮助的组织和个人；我要用我们的智慧和经验不断推动管理变革、推动经济增长、推动社会进步！

我为能实现光荣使命的人生而自豪！



序言一

近代管理咨询业已经有将近一百年的历史，是近年来世界上发展较快的行业之一，其影响渗透到政治、经济、生活的许多领域。世界 500 强企业中 100% 都曾经接受过多次管理咨询服务。英国有 80% 的大中型企业要和咨询公司合作，在美国的企业这一比例是 60%，在日本的企业这一比例是 50%。

20 世纪 80 年代后期，美洲和欧洲的管理咨询行业以每年 20%–30% 的速度增长。1995 年，全球管理咨询业的年收入约 500 亿美元。2012 年，前 50 大咨询公司的年收入就已经超过 3,500 亿美元，从业人员超过 88 万人。管理咨询业正在成为未来的朝阳产业。

据美国《财富》杂志 (FORTUNE) 预测，发达国家 21 世纪的咨询、IT 互联网等智慧产业从业人数大约将会占据全部就业人数的 40%，智慧产业将在产值上成为国民经济的主导产业之一。

但是，由于管理咨询行业起步较晚、发展太快和不平衡，和其他领域一样，也会存在从业人员素质的良莠不齐现象。为了将管理咨询师中那些知识、素质、能力、经验、道德都表现卓越的人士和一般的咨询师区别开来，也为了制订一套全球咨询师培训发展计划，促进咨询师职业的整体健康发展，总部位于英国的“国际咨询协会” (International Consulting Association) 和“国际注册管理咨询师协会” (Certified Management Consultants Association) 在世界范围开发和推行一种得到管理咨询公司、管理咨询师和工商各界都普遍认可的资格认证体系，即

注册管理咨询师资格认证。只有通过 CMCQ (资格考试)，以及 CMCE (经验要求) 和 CMCA (专业评审)，最后才能申请到“国际注册管理咨询师”专业资格，获得 CMC® 头衔或者 ICC® 头衔。在大部分国家或地区，往往以有多少 CMC® 会员或者 ICC® 会员作为评估一家咨询公司实力的重要指标。

为了不让管理咨询师职业形象受到损害，所有从业人员都有责任和义务坚持最高的工作标准和最佳实践做法，坚持创造咨询价值的最大化。欢迎您加入国际 CMC®，共同维护这一崇高的职业形象和荣誉。用我们的智慧，推动全球经济发展和人类社会的变革进步！

国际咨询协会是世界范围的、各国（地区）咨询行业协会联合会组织，代表着全球咨询行业和咨询从业人员的集体声音，其宗旨是：引领全球咨询实践，推动世界咨询发展。

Richard B. Jones

国际咨询协会

2015 年 8 月于伦敦



序言二

咨询智库智慧产业的发展程度，是一个国家或城市的软实力的象征。咨询业是市场经济发展到一定阶段的产物，市场越完善，竞争越激烈，咨询产业也就越发达。咨询产业越发达的国家，企业竞争力就越强，国家的经济实力也就越强。

作为当今世界第一的美国，不但拥有兰德公司（RAND）这样最负盛名的咨询智库，全球最大的咨询公司超过一半都在美国。而美国智慧产业通过十年时间帮助制造业产值增长 51%，使得 2011 年制造业总产值高达 41 万亿人民币（在中国为 28 万亿人民币）。

相对而言，中国的管理咨询师职业发展却严重滞后。在广东省民政厅的大力支持下，2013 年 1 月，管理咨询师（顾问）们才终于迎来了中国第一家职业团体组织“广东省管理咨询师协会”的成立，目前尚没有一个国家级的管理咨询（师）协会——虽然中国已经在 2005 年开始推行“管理咨询师”（中级）国家职业水平的认证工作。

原全国人大常委会委员长吴邦国曾经讲过，中国最大的浪费莫过于战略决策的失误。兰德公司（RAND）分析师认为，世界上每 100 家破产倒闭的大企业，其中 85% 是因为管理者决策不慎造成的。从国际视角来看，中国的决策失误率达到 30%；发达国家却只有 5% 左右。

西方经济学家认为，现有资产超过 1,000 万美元的企业，如果没有

智囊团（咨询顾问）的话，该企业的生命周期不会超过 5 年，只要一个关键性的决策失误，就会葬送这个企业。

管理咨询的价值和重要性越来越受到工商各界的认可。作为综合多学科、多领域的专业知识和拥有丰富实战经验的“管理咨询师”，他们是这个时代不可或缺的精英和明星，通过他们的智慧，为商业组织和政府决策机构提供规避风险、正确发展等前瞻服务，提供商业经济发展的策略和模式，他们充当着“总裁导师、企业军师、政府谋士”的角色，持续推动社会的变革进步。长远来讲，要发展经济，智慧产业是关键，智慧产业才是经济发展的“动力产业”。

管理咨询师是高度职业化的职业。正是由于中国管理咨询行业发展的滞后，以及管理咨询师从业人员水平参差不齐，我们引入了在全球享誉盛名的“国际注册管理咨询师”职业培训和 CMC® 认证体系，国际注册管理咨询师证书验证和查询的官网是：www.CMC.cn。

加入国际 CMC® 的核心价值，在于您可以进入一个基于 CMC® 的高层次社会精英圈子，在事业、工作、生活等多方面得到来自世界范围的广泛交流和发展机会。这如同国际注册会计师（ACCA）。

作为一家非营利性组织，国际咨询协会还联合推出了“中国咨询师信用公众平台”（网址：c.CMC.cn），从公开途径收集全国咨询师从业人

员信息和允许接受过服务的公众对这些咨询师的咨询价值和职业道德等进行监督评价，结合管理咨询师协会的自律监督，形成全国性的信用平台，方便企事业在聘请咨询师前首先进行查询和了解，规避不必要的风险。这如同金融行业的“征信证明”。

我们还成立了中国智慧产业联盟 O2O 平台，在 2013 年联合主办首届“国际智慧产业峰会 (ii)”，让平台成为政府和工商企业一站式采购智慧服务的首选和中国领先的“智慧产业总部基地”。在中国，我们目前拥有超过 10000 名专业会员，分布在 34 个省市、50 多个行业、30 多个专业领域。

国际注册管理咨询师资格认证系列教材的中文版，依据中国的文化习俗进行了部分修改和调整，也增加了部分中国的案例和行业描述，以方便学员更容易理解。

谭定雄 (Ricky Tam)

国际注册管理咨询师协会中国区执行主席

中国智慧产业联盟 (ii) 核心发起人之一

2015 年 8 月于北京

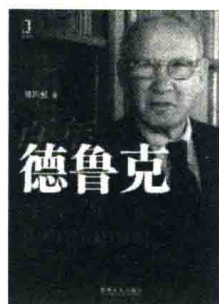


目 录 Contents

知识产权声明
管理咨询师宣言
序言一 / 1
序言二 / 3

第一章 管理咨询行业

当有人向“现代管理学之父”德鲁克发问：“您是否认为互联网信息科技已成为我们经济的增长动力了呢？”德鲁克答道：我想请您原谅。事实上，我认为我们经济中增长最迅速的产业是管理咨询业。管理者们要学会的最重要的事情之一，就是在何时并以何种方式来用好这些咨询师。



一、管理咨询的地位 / 3
二、管理咨询的定义 / 5
三、管理咨询的价值 / 9
 1. 管理咨询、IT 互联网咨询等引领的智慧产业，必将成为经济发展的“动力产业” / 9
 2. 借力者强，借势者霸，借智者王 / 10
 3. 聘请管理咨询师的价值 / 11
四、管理咨询的范围 / 16
五、世界著名的咨询公司 / 23

本部分介绍了四十多位不同时代的全球管理大师及其贡献，读者可以有选择性地购买本章节中提及的经典代表著作，以便更深入研究，这是一种“捷径”，可以在短时间内迅速了解一种管理思想和一个管理时代，而且对它的核心主旨印象深刻，获益匪浅。

一、管理咨询师 / 37

1. 什么是管理咨询师 / 37
2. 管理咨询师的市场薪酬水平 / 38
3. 管理咨询师的就业 / 39

二、全球管理思想的变迁和典型代表人物

——五个管理思想发展阶段 / 41

1. 科学管理思想：工业革命下的产物 / 41
2. 行为管理思想：第一次世界大战后，帝国主义阶段产物 / 41
3. 丛林管理思想：第二次世界大战后 / 42
4. 当代管理思想：20 世纪 70 年代后 / 47
5. 21 世纪管理思想 / 53

三、中国古代的咨询智慧职业 / 54

1. 养士（食客、门客、清客） / 54
2. 师爷（幕友、幕宾、幕客） / 55
3. 谋士（说客、辩士） / 55
4. 谏臣、谏议大夫 / 56

四、全球管理和咨询领域的典型人物及主要思想 / 58

“科学管理之父” “西方咨询之鼻祖” ——弗雷德里克·温斯洛·泰勒 / 58

“管理咨询之父” ——马文·鲍尔 / 60

“质量管理之父” ——爱德华兹·戴明 / 62

世界管理大师和商业咨询师——肯·布兰佳 / 64

“竞争战略之父” ——迈克尔·波特 / 66

“现代管理学之父” ——彼得·德鲁克 / 67

经理角色大师——亨利·明茨伯格 / 69

“一般管理理论” 创始人——亨利·法约尔 / 71

现代社会学和公共行政学重要创始人——马克斯·韦伯 / 74

“智圣” “东方咨询鼻祖” ——诸葛亮 / 75

韬略鼻祖、兵家之宗——姜子牙 / 76

“商圣” ——范蠡 / 77

春秋第一霸的谋主——管仲 / 78

计关秦朝兴衰的谋臣——李斯 / 79

辅佐创建西汉王朝的谋略家——张良 / 79

辅佐创建明朝的第一谋士——刘伯温 / 80

“兵圣” ——孙武 / 81

第三章

管理咨询的市场和全球发展

近 20 年来，全球咨询市场增长迅猛，增幅达 600%。2012 年全球管理咨询业收入超过 5,000 亿美元。英国的大中型企业管理咨询服务需求为 80%，在美国的这一比例是 60%，在日本的这一比例是 50%。根据美国《财富》杂志 (FORTUNE) 预测，发达国家 21 世纪的咨询业（含 IT 互联网）从业人数将占全部就业人数的 40%，咨询业将在产值上成为国民经济的主导产业之一。

一、全球管理咨询行业的启蒙和发展历史 / 87

二、全球管理咨询行业组织的发展 / 91

部分国家或地区权威的管理咨询（师）协会名单 / 93

三、全球管理咨询行业的收入 / 97

四、各国（地区）管理咨询行业的市场份额和现状 / 98

世界咨询市场 / 98

美洲——美国的咨询市场 / 99

欧洲——英国的咨询市场 / 100

欧洲——德国的咨询市场 / 101

欧洲——俄罗斯的咨询市场 / 102

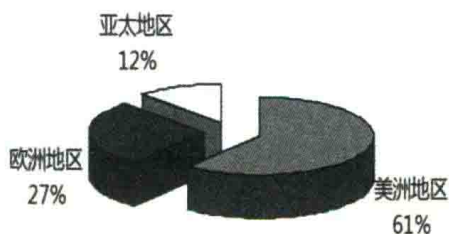
欧洲——奥地利的咨询市场 / 103

欧洲——希腊的咨询市场 / 103

亚洲——日本的咨询市场 / 104

亚洲——中国的咨询市场 / 105

五、全球管理咨询行业的竞争格局 / 107



智慧产业 (ii) 将在未来几十年内影响世界发展。智慧产业诞生在英国，发展于欧洲，是 20 世纪支撑欧洲 GDP 的主要产业之一。智慧产业是一个专业服务业，也是一个快速增长和高利润的先进经济体。美国AMT 计划、下一代制造技术计划 (NGMTI)，德国工业 4.0，新加坡智慧国 2015，日本新制造业，中国制造 2025，发展智慧产业才是关键。

- 一、国际标准产业分类 / 113
 - 1. 第一产业、第二产业、第三产业 / 114
 - 2. 第四产业、第五产业 / 114
- 二、智慧产业的定义 / 116
- 三、管理咨询行业在智慧产业发展中的机遇 / 118
- 四、世界主要国家的智慧产业发展 / 120
 - 英国的智慧产业发展现状 / 120
 - 美国的智慧产业发展现状 / 120
 - 德国的智慧产业发展现状 / 122
 - 法国的智慧产业发展现状 / 123
 - 新加坡的智慧产业发展现状 / 123
 - 日本的智慧产业发展现状 / 125
 - 中国的智慧产业发展现状 / 126
 - 中国台湾的智慧产业发展现状 / 127
- 五、智慧产业的发展策略 / 129
 - 附：中国部分智慧产业园建设案例 / 136
- 六、智慧产业与“智慧的地球” / 139
- 七、智慧产业与“智慧城市” / 143
- 八、智慧产业与“新经济”和“知识经济” / 146



美国管理咨询师 14 项素质要求，行业学者也提出管理咨询师的 5 项素质和 3 大工作技能。

- 一、管理咨询师的职业生涯 / 152
- 二、管理咨询师与培训师的区别 / 155
- 三、管理咨询师与职业经理人的区别 / 156
- 四、管理咨询师的胜任力 / 157

第六章 国际注册管理咨询师

CMC[®]在世界范围开发和推行一种得到咨询公司、管理咨询师和工商企业都普遍认可的资格认证体系，即注册管理咨询师资格认证。具备专业学识和最佳实践经验，通过 CMCQ 考试、CMCE 经验和 CMCA 评审，三项综合达到 CMC[®]全球通用标准，并且经过授权专业机构的认证，最终成为一名国际注册管理咨询师及 CMC[®]正式会员。获得 CMC[®]认证，标志着持证人员获得了国际认可的资格水平。

- 一、“国际注册管理咨询师”资格水平认证 / 165
- 二、CMC[®]证书 / 168
- 三、CMC[®]的独特优势和特点 / 169
- 四、国际咨询协会、国际注册管理咨询师协会 / 171
- 五、中国管理咨询师职业水平三级认证体系 / 177

第七章 CMC[®]申报条件及程序

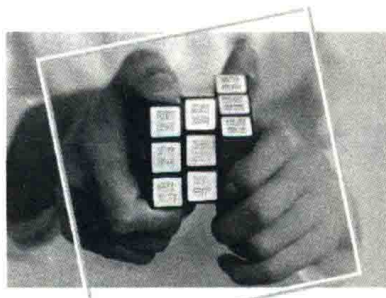
报考 CMC[®]有很高的要求，至少 7 年以上努力才有可能获得报名资格，然后还需要取得三个项目的高成绩。报考者可以是专职或社会独立的咨询师（顾问），也可以是企业的高级管理者或者项目管理者，或者大学、科研机构的教授或研究员，还包括掌握核心技能的技术专业人士。具体报名条件有哪些？

- 一、CMC[®]报考条件 / 185
- 二、CMC[®]报名办法 / 193
- 三、CMC[®]申报流程 / 194

第八章

CMCQ 资格考试

CMCQ 课程以大量的最佳咨询经验为基础、以全球 500 强咨询公司为对象研究提炼而成，并参考和借鉴了这些公司的内部咨询师培训教材，采用欧美商业咨询师的培训模式进行课程设计。快速提升学员的综合素质能力和熟练掌握咨询技术，达到成就卓越的商业咨询师的目的。



- 一、国际商学院的管理咨询学士和硕士学历 / 201
- 二、CMCQ 教材 / 206
- 三、CMCQ 课程大纲 / 208
- 四、CMCQ 考试 / 209

第九章

CMCE 经验

CMCE 经验分，要求报考者具有深厚的咨询实践经验，或者企业管理实战经验并具有高级管理者的素质能力，或者已经成为某技术领域的专家，具体要求有哪些？



五类人员 CMCE 经验分评审标准 / 215

第十章

CMCA 评审

CMCA 专业评审范围包括：基础申报材料，16 页 CMC® 正式申报表，内部、外部咨询项目材料，论文，CMC® 正式会员或社会名流的推荐信等，评审标准有哪些？

- 一、CMCA 评审材料 / 225

二、CMCA 评审标准 / 233

附件：16 页 CMC®正式申报表 / 233

第十一章

CMC®资格证书及会员

想要获得颁发 CMC®资格证书是严苛的和有综合性要求的，必须同时满足 CMCQ 考试分在 80 分及以上、CMCE 经验分达 100 分、CMCA 评审分在 80 分及以上；并且，还要对 CMC®持证人员承接的咨询项目纳入“信用公众平台”进行多方监管；要求其每年参加进修学习；证书每三年审核一次。

CMC®证书得到全球成员国组织认可。成为 CMC®正式会员代表着从此进入一个世界级的高端精英圈子，奠定您的事业，改变您的人生。

一、CMC®资格证书的申请条件 / 255

二、CMC®资格证书的全球官方验证 / 256

三、CMC®资格证书的使用、管理及年审 / 257

四、CMC®会员的专业行为准则 / 261

第十二章

公众利益及 CMC®跨界发展

CMC®为雇主提供一系列专享服务，为雇主在管理咨询师和技术咨询师的招聘、培训、发展、咨询师挂靠等方面提供专业的支持。同时，我们的授权合作机构共同搭建跨界发展平台、为 CMC®会员提供更多高品质的延展服务。

一、公众利益 / 275

二、雇主服务和第三方咨询监理 / 277

三、国际咨询成就奖、咨询行业世界 500 强评选 / 280

四、CMC®跨界发展 / 281

参考资料 / 282