

新 / 世 / 纪 / 会 / 计 / 丛 / 书

管理咨询

— GUANLI ZIXUN

滕青 俞雪华 编著

苏州大学出版社

管 理 咨 询

滕 青 俞雪华 编著

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理咨询/滕青,俞雪华编著. —苏州:苏州大学出版社,2003.2

(新会计系列丛书)

ISBN 7-81090-038-2

I. 管… II. ①滕…②俞… III. 会计 - 基本知识
IV. F23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 002195 号

管 理 咨 询

滕 青 俞雪华 编著

责任编辑 薛华强

苏州大学出版社出版发行

(地址:苏州市干将东路 200 号 邮编:215021)

丹阳市教育印刷厂印装

(地址:丹阳市西门外 邮编:212300)

开本 850 × 1168 1/32 印张 12.375 字数 309 千

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

印数 14100 册

ISBN 7-81090-038-2/F·1(课) 定价:20.00 元

苏州大学版图书若有印装错误,本社负责调换

苏州大学出版社营销部 电话:0512-67258802

前 言

中国加入 WTO 以后,国外咨询公司蜂拥而至,纷纷抢占中国市场。除最先进入中国的德勤、科尔尼等公司之外,安达信、麦肯锡、贝恩、普华永道、波士顿、毕马威、爱森哲等国外咨询巨头也都陆续进入中国,就连 IT 巨头 IBM、HP 等公司也纷纷在管理咨询的疆域竭力拓展。“入世”给中国咨询业带来前所未有的机遇,也给国内咨询业带来了巨大的挑战。

管理咨询是一种智能化的服务,在国外已有近百年的历史。国外巨型咨询公司都具有很强的实力,他们拥有遍布全球的客户网络、丰富的资源优势、高尖端人才储备以及先进经验的积累。而国内的咨询业尚处于起步阶段,既缺少理论研究,又没有什么实践经验,咨询人才也极其匮乏。面对强大的竞争对手,国内咨询业的同仁们应加强学习国外咨询业的实践经验、行业规范和技术方法,提高自身的整体素质与能力,从而推动我国咨询业更快、更好地发展。

管理咨询又是一种涉及众多领域、业务内容十分丰富的产业。它包括战略管理咨询、市场营销咨询、工程技术咨询、组织结构咨询、法律政策咨询、管理信息系统咨询、资源管理系统咨询等等;并且,随着社会经济的发展、经营环境的变化以及管理需求的提高,新的咨询业务不断产生。本书主要从注册会计师从事会计咨询服务业务的角度介绍有关内容。根据我国《注册会计师法》的规定,会计咨询服务业务主要包括设计会计制度,担任会计顾问,提供管理咨询,代理纳税申报,提供税务咨询,代理申请工商登记,拟定合同、章程和其他业务公文,办理项目可行性研究和评价,承办资产

评估、财务诊断与经济分析,协助企业进行股份制改造,培训财务会计人员,以及其他会计咨询业务等。考虑到本套丛书有关资产评估的内容另有专著,这里不再涉及。本书主要介绍企业生产经营过程中与财务会计关系比较密切的有关咨询问题,包括:资金筹措及其规划咨询;投资项目决策咨询;财务会计制度的设计(包括内部会计控制制度设计)咨询;企业设立、变更和清算咨询;税务咨询;等等。

本书第四章、第五章和第九章由俞雪华撰写,其余章节由滕青撰写,并由滕青负责全书的构思和定稿。管理咨询在我国还是一门新的学科,其理论体系尚未建立,书中内容定有许多不当之处,希望广大读者提出宝贵意见,以便再版时进行修改。

本书可作为会计类专业、工商管理类专业管理咨询课程的教材,也可作为从事管理咨询服务人员及会计人员的参考书。

编 者

2002 年 10 月

目 录

第一章 管理咨询概论.....	(1)
第一节 管理咨询的定义和特点.....	(1)
第二节 管理咨询业的产生和发展.....	(4)
第三节 管理咨询的目的和任务.....	(8)
第四节 管理咨询的分类和内容	(11)
第二章 管理咨询与管理变革	(18)
第一节 管理变革的意义	(18)
第二节 管理咨询与管理变革的关系	(27)
第三章 管理咨询机构与管理咨询方法	(33)
第一节 管理咨询机构	(33)
第二节 管理咨询方法	(38)
第四章 资金筹措	(47)
第一节 企业的资金需求	(47)
第二节 企业的资金筹措	(50)
第三节 金融市场与企业筹资	(62)

第五章 资金规划	(86)
第一节 企业生产经营中的资金规划	(86)
第二节 企业购并的资金规划	(94)
第六章 投资咨询与投资项目决策	(109)
第一节 投资咨询概述	(109)
第二节 投资项目决策	(118)
第七章 投资项目可行性研究	(134)
第一节 可行性研究概述	(134)
第二节 可行性研究的作用与原则	(138)
第三节 可行性研究的阶段	(142)
第四节 可行性研究的主体和内容	(147)
第八章 投资项目经济评价	(152)
第一节 投资项目经济评价概述	(152)
第二节 财务评价	(155)
第三节 国民经济评价	(184)
第四节 不确定性分析	(196)
第九章 内部会计控制制度设计原理	(203)
第一节 内部控制及内部会计控制	(203)
第二节 内部会计控制的目标、原则、内容和方法	(214)
第三节 内部会计控制制度设计	(223)
第四节 内部会计控制制度的检查与评价	(228)

第十章	企业内部会计制度设计	(232)
第一节	会计制度及企业内部会计制度	(232)
第二节	会计机构和会计岗位设置	(237)
第三节	会计核算组织体系的设计	(243)
第四节	责任会计制度设计	(258)
第十一章	企业内部财务制度设计	(277)
第一节	企业内部财务制度设计概述	(277)
第二节	企业内部财务管理组织机构设置	(282)
第三节	资金管理制度设计	(288)
第四节	资产管理制度设计	(293)
第五节	成本费用管理制度设计	(297)
第六节	财务会计报告分析评价制度设计	(312)
第十二章	企业设立、变更与清算	(322)
第一节	企业设立	(322)
第二节	企业变更	(329)
第三节	企业清算	(345)
第十三章	税务咨询	(353)
第一节	税务咨询概述	(353)
第二节	税务代理	(356)
第三节	税务筹划	(369)

第一章 管理咨询概论

第一节 管理咨询的定义和特点

管理咨询在国外已有近百年的历史,并且是一个成熟的产业。我国 2001 年加入 WTO 后,国外咨询机构大举进入,使管理咨询产业受到人们的普遍关注。在我国,作为一个新兴产业,人们对管理咨询业的认识、了解还不多,其理论研究和经验积累也相当缺乏。但是,随着该产业在我国的不断发展,其理论体系将逐步建立和完善。

一、管理咨询的定义

英国管理咨询研究所为管理咨询下了这样的定义:“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。”美国的管理咨询工程师协会所作的定义与此十分相似。这说明管理咨询是一项特殊的服务工作,也是注册会计师业务的重要组成部分。注册会计师所进行的管理咨询,就是凭借其行业智力优势,受托或主动服务于经营者或经济管理者,在帮助企业建立健全内部管理制度和会计制度,进行经营诊断,建立电算系统,组织人员培训,以及对重大经济决策和重要项目的实施进行论证、评价等方面,为客户提供咨询服务。

管理咨询是具有专门知识或技能的法人或自然人接受他人委

托,运用其专业知识向委托人提供智能帮助的行为。管理咨询的业务内容涉及许多不同的学科领域,如公司战略、组织结构、财务管理、人力资源、市场营销、信息技术及产品开发等,因此管理咨询要运用各种科学方法,包括经济学、管理学、会计学、工程学、管理数学、数理统计学、市场营销以及信息技术等等。由于客户的需求多种多样,经济社会中各种因素纵横交错,纷纭复杂,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,才能有效地分析问题,解决问题。

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,它不仅需要很强的专业知识,而且需要长期积累的专业经验和技巧。并且,随着社会经济的发展,新技术、新型产业、新的管理理念及管理手段不断产生,对管理咨询业也将带来更多的机遇和挑战。

二、管理咨询的特点

由于管理咨询是一种服务业务,它的产品不是生产经营活动的直接结果,而是为委托人提供智能服务,因此管理咨询具有以下特点。

(一) 管理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

管理咨询是一种高智能的服务,它是企业管理者的“外脑”或“脑库”。它是靠转让知识向委托人服务。因此,管理咨询是知识密集型产业。作为知识密集型产业,必须有一批高技能的管理咨询专家。而要成为名副其实的咨询专家,就必须积累大量有关管理问题的知识,并获得解决问题时必须具备的技巧,如识别问题、寻找资料、分析评价、在可供选择的方案之间进行抉择、与有关人员交流情况等等。总之,管理咨询是一个知识性较强的行业,咨询人员必须具有较强的发现、理解、解决问题的能力,同时还必须具有丰富的创造力和推理能力,从而运用这些知识,把管理理论和实

践联系起来,为客户提供服务。

(二) 管理咨询是一项独立性的服务工作

管理咨询是一个独立的服务行业。管理咨询对任何委托咨询者都要客观公正,一视同仁。要站在第三者的立场上,以科学的态度处理问题。对有争议的委托咨询项目,要实事求是,不偏袒和倾向任何一方,以独立的立场,作出公正的咨询结论,以维护咨询机构客观公正的社会信誉。管理咨询业的这种独立性,并不排除它要遵守国家的有关法律、法令和条例行事,并同政府有关部门、咨询组织紧密合作。

(三) 管理咨询是一项参谋性的服务工作

管理咨询提供的是一种智力服务,提出的只是一种建议性质的意见。至于建议是否被采纳,则属于委托单位管理当局的决策职能,决策的最终结果也应由委托单位管理当局全部承担。因此,咨询机构的职责是提出高质量的、完善的建议,而管理当局则要承担这种建议的一切后果。当然,在咨询活动中,建议会有各种变动和不同的深度。咨询机构不仅要提出正确的建议,而且应注意所提建议的方式,无论所占有的资料多么全面,预测多么精确,分析手段多么先进,都不能为未来事项的可实现程度作出保证。

(四) 管理咨询不是万能的,却又是不可小视的一项服务工作

管理咨询决不是为棘手的管理问题提供奇迹般的解决方案。如果以为聘请了管理咨询人员就能解决企业管理中的一切问题,那就大错特错了。管理咨询是一项复杂、严谨而又系统的分析工作,它以确凿的事实为基础,分析问题,提出各种管理建议,寻求独创性和切实可行的解决方案。这对企业的生存、发展无疑是积极有效的。企业之所以要借助管理咨询这种外界力量,乃是因为在信息爆炸的时代,企业家再聪明、再有能力,也不可能了解和掌握本企业市场的全部情况和发展趋势,而在不了解这些条件的条件下就去作决策,风险将是很大的。此外,在经济全球化条件下,市

场变化加快,企业本身的发展策略、业务流程、组织结构及技术支持系统都必须随之改变,但如何改变常常没有现成的模式可循。这也需要借助外界力量。

第二节 管理咨询业的产生和发展

现代意义上的管理咨询是社会化大生产的产物,随着企业规模的不断扩大,专业分工的细化,管理咨询作为一种专门职业已逐渐从一般管理职能中分离出来。

一、管理咨询业的产生

管理咨询作为一种智能专业化的社会职业,是从 1895 年泰勒做效率顾问工程师时开始的。20 世纪 20 年代,美国首先有了管理咨询的服务组织,后来又逐渐移植到西欧和日本等地。至 40 年代,管理咨询服务的主要领域是生产现场的改善,例如作业研究和生产现场的合理化建议等,其次是会计业务方面的咨询。

第二次世界大战以后,随着工业企业生产经营发展的需要和科学管理技术的发达与进步,管理咨询工作获得了较快的发展,开始成为工业发达国家的一项重要社会事业,管理咨询机构和管理咨询人员大量增加,咨询服务对象及咨询课题领域迅速扩展。从咨询的内容来看,开始阶段大多属于企业内容的战术性咨询,例如生产、质量、财务等方面的基础咨询。随着市场竞争的日益激烈,尤其是打开国际市场以后,咨询的内容便逐渐发展为与企业内外条件相关连的战略性咨询,如经营目标、方针、产品和市场开发、投资决策、能源及资源开发,直至信息技术等等。从咨询时间来看,短期咨询已发展为一般的长期咨询。从咨询的技术方法来看,也有了显著的革新,在运用传统管理技术的同时,已广泛采用各种现

代化的管理技术。

20 世纪 90 年代以来,由于企业面临着前所未有的全球竞争和惊人的科技进步,管理咨询成为迅速发展的知识密集型产业,在促进全球经济发展方面,发挥出越来越重要的作用。

二、国外管理咨询业的发展现状

一般而言,国外著名的咨询公司在 20 世纪初就已诞生,大多有了近百年的经验积累。进入 20 世纪 90 年代,欧美等发达国家管理咨询业的产值以每年 20% ~ 30% 的速度增长,其影响渗透到政治、经济生活的许多领域,许多成功企业的背后都有管理咨询公司的影子。在德国,从事管理咨询的公司有近 7 000 家;在英国,80% 的大型企业长年雇佣咨询公司为其进行战略、组织、管理、生产和信息技术的咨询服务;在美国,咨询公司的服务范围涵盖了管理、技术、工程、财务、决策等方方面面,从业人员超过 40 万人,大的咨询公司雇员超过 5 000 人。如美国的巴特尔纪念研究机构,拥有专职人员 8 000 人,每年承接 5 000 项研究项目,年咨询收入超过 4 亿美元。咨询服务公司在美国工商界享有很高的威望,美国咨询界对咨询人员的要求也很高,要有高等学校的毕业证书,有的还要求有科学硕士学位。如国际著名的咨询机构——美国兰德公司是世界上著名的软科学研究机构,一向以政策研究权威和美国政府的智囊团、思想库著称。兰德公司的很多研究人员是国际著名的学者和专家,有 6 位诺贝尔经济学奖获得者曾在兰德公司工作过。目前,不仅政府机构聘用专业咨询人员,很多企业都常年聘用咨询顾问。世界 500 强企业中,约有 50% 左右拥有自己长期合作的国际著名咨询公司。

国外的管理咨询业已经成为相当成熟和发达的产业。他们在品牌信誉、人才经验、资金技术及理论支持、规范服务等方面都已形成强大优势,尤其是他们有一支精通国际规则、理论基础扎实、

行业训练有素的职业专家队伍和长期积累的专业经验与技巧,能够满足不同层次、不同人员的需求。此外,国外管理咨询业还有一个明显的特点是独立性。咨询人员或咨询机构有独立的立场,凭借自身的专业知识和职业准则进行客观的判断。国外大多数咨询机构一般不隶属于政府或有关企业、事业部门,也不受其约束与控制,其咨询结论较少受外界或环境的影响和干扰。

三、我国管理咨询业的发展现状

纵观中国咨询业的历史,大多数咨询企业是从点子公司、广告公司起步的,规模较小,经营状况极不稳定,且几乎都处于包打天下的状态。其极为贫乏的知识、技术和管理经验实际上无法为客户提供有效的服务。

进入 20 世纪 90 年代,受国外咨询公司进入的影响,国内咨询公司发展较快,至今注册登记的咨询公司全国已有十几万家,但是真正从事咨询业务并在国内有一定实力和知名度的不足百家。世界各国咨询业的产值平均占国民生产总值的 1%,发达国家达到 2%~3%。而我国 2000 年的咨询业产值仅占国民生产总值的 0.11%,这其中还包括移民咨询和广告设计等方面的收入。和国外的咨询业相比,我国咨询业收入水平低,相对处于落后状况。这具体表现在以下几个方面:

1. 行业监管部门缺位,缺乏健全的法制和行业规范

我国至今没有一个面向咨询业的统一的管理机构,既无相关法规,也没有咨询业的标准认证机构。不少咨询公司既没有归口管理,也没有主管部门,更没有建立行业协会来承担管理和监督职能。因此,咨询业市场混乱,无序竞争,行业整体素质很低。

2. 没有成形的咨询体系,没有咨询案例数据库

这一方面是由于我国咨询业发展时间较短,另一方面也是由于长期以来运作不规范,管理力度不够造成的。

3. 缺乏合格的咨询人才

目前,我国从事咨询业的人员主要有以下几类:一是各类专家、学者;二是留学回国人员;三是各类广告公司、文化传播公司、营销顾问公司等机构的业务人员;四是从新闻机构跳槽的人员;五是某些策划人员。这些人员大多没有经过专业训练,知识、实践、经验都比较匮乏。由于缺乏咨询和企业管理方面的经验,因此就不能提供高质量的咨询服务。

4. 服务单一,不能提供综合性的解决方案

目前,大部分咨询业务只限于为客户提供市场调查、企业改制、代理业务及技术咨询、会计咨询、税务咨询等某一类业务的咨询。对于综合性、战略性的管理咨询尚难以承担。当然,管理咨询业落后还与我国企业的整体经营管理水平不高有关。企业界对管理咨询业了解不多,客观上造成需求不足。

加入 WTO 以后,我国企业的竞争压力加大,要走向国门,必须懂得国际游戏规则,这就使得企业对于引入“外脑”有了内在需求。另外,加入 WTO 以后,由于服务业的对外开放,国外咨询机构纷纷涌向中国市场。调查显示,国内企业(尤其是一些大型企业)对国外咨询机构的品牌认知程度明显高于国内咨询机构。据有关报道:安达信为科龙创建信息化提供咨询;埃森哲对中石化 ERP 软件平台项目提供咨询;普华永道为上海光明乳业建立企业信息化系统提供咨询;汉普为东风汽车创建企业信息化系统等等。这就意味着我国管理咨询业的发展将面临国内和国外咨询机构的竞争。据有关专家 2000 年的预测:未来 10 年,我国咨询业的需求将以每年 10 倍的速度增加,到 2010 年,我国管理咨询业的有效需求将达到 100 亿美元。

第三节 管理咨询的目的和任务

在当今的竞争环境下,战略、管理、营销、市场、人力、投资、资本经营等一系列企业发展中必须解决的重大问题,是任何企业和机构都无法独立完成的,这就需要各种专业咨询机构的参与,它们不仅可以提供知识、方法、工具,还可以对企业进行理念层次、制度层次、文化层次的提升,从而使企业更具竞争力。

一、管理咨询的目的

如果管理咨询公司不能提供某企业所需要的东西,那么企业就不会去请管理咨询公司进行咨询。一般说来,当企业遇到下列情况时,就应考虑聘请管理咨询公司提供咨询。

(一) 缺乏某些关键的知识 and 技能

在企业高速成长期试图最大限度地占据市场,或者是在企业成熟期谋求突破时,往往会发现在公司内部并不具备所需要的人才和相关的组织经验。比方说,如何判别市场的规模和演变走向?如何使企业持续稳定发展?如何建立有效的企业内部机制,来应对市场竞争?如何快速有效地完成企业并购和随后的重整?这时,请管理咨询公司提供咨询可能就是最佳选择。例如,一家家电企业,在国内市场占据着龙头老大的位置,现在迫切希望开拓欧美市场,以充分发挥自身的成本优势。但是该企业对欧美市场消费者的购买行为、分销渠道、市场竞争现状知之甚少。此时,就可以和一家全球性的管理咨询公司合作,凭借其在欧美市场的经验,把准市场的脉门,制定正确的市场进入策略。如果自己派人前往摸索,可能要花较长时间,甚至会错失市场良机。

（二）需要外来者客观公正的观点

在一个企业内部工作的人员,即使素称贤能,也可能由于涉及本人的利益或受传统习惯的影响,而看不清事物的本质,对问题不能提出切实可行的解决方案。管理咨询人员作为局外人,与企业内部组织和人员没有瓜葛,因此,遇事就能够秉公办理。当企业就重大事宜进行决策时,往往需要从新颖客观的角度来评估相关事宜。此时,管理咨询人员作为外来者,所提供的建议往往比来自公司内部内部的更加客观公正。

（三）需要输入新的观念

管理咨询服务往往能带来对企业发展有利的新观念。公司内部的员工在同一环境中相处日久,思维往往形成某种定势,处理问题时就会因循俗套,无形中会对外部新观念形成一种抵制。在这种情况下,管理咨询人员能将外部有生命力的新观念以及行之有效的新方法,通过和企业上下的合作,引入企业内部。例如,对公司的销售政策等重大问题,需要高级管理人员长期、充分的关心并经常进行市场调查研究,但企业的日常管理工作头绪纷繁,占去了他们大部分时间,使之很难集中精力学习新的知识,更新经营理念。长此以往,企业的销售就适应不了市场的变化,就会失去竞争能力。管理咨询人员则时刻关注经济发展、市场变化,不断有新的观念产生,这对企业的发展无疑是十分有利的。

（四）需要借助外力触发变革

管理咨询服务经常为企业提供论据,以证实原订方案是切实可行的。这是因为,人们时常要借助外界力量,来证实自己决策的正确性。换句话说,企业可能清楚地知道自己需要什么,准备采取什么决策,即使如此,也还是需要咨询公司的报告来支持其观点。这种做法一方面增强企业决策的正确性,减少失误;另一方面为企业实施某一方案提供理论和经验支持。有的时候,企业必须借助外部力量来触发企业内部的变革。尤其是在企业经营业绩良