

MBA、MPAcc、会计学、财务管理、工商管理等专业适用

管理咨询 (第二版)

Management Consulting

2nd edition

徐国君 ◎ 主编

樊培银 马广林 ◎ 副主编

014061420

MBA、MPAcc、会计学、财务管理、工商管理等专业适用

F270
1890-2

管理咨询

(第二版)

Management Consulting

2nd edition

徐国君 ◎主编

樊培银 马广林 ◎副主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连



北航

C1748037

055130910

© 徐国君 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

管理咨询 / 徐国君主编. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5654-1650-7

I. 管… II. 徐… III. 企业管理-咨询-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 182113 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm

字数: 552 千字

印张: 23 1/2

2014 年 8 月第 2 版

2014 年 8 月第 4 次印刷

责任编辑: 孙 平 章北蓓

责任校对: 那 欣

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1650-7

定价: 38.00 元

第二版前言

一位大师说“诚信是第一财富；正法是第一坦道；实话是第一妙语；智慧是第一生命”。本教材姑且不论诚信、正法、实话的崇高价值，但就作为教材的使命而论，追求提升学子的“智慧”显然是本分所在。但“智慧”与“知识”具有完全不同的概念与内涵，前者是指对事物能认识、辨析、判断、处理和发明创造的能力；后者则是人们在改造世界的实践中所获得的认识和经验的总和。一个有智慧的人，能够探索、发现和总结出新的规律，创造出新的“知识”。将“知识”转化为“智慧”才是专业学习的高级阶段和根本目的。这正是我们编写这部《管理咨询》教材所倡导并努力协助读者去实现的一种境界！

管理咨询这门课程具有综合性、拓展性、创新性和应用性等显著特点。学习“管理咨询”的有关内容，可以促使人们形成正确的思维观念，提高综合素质，丰富知识结构，提高操作技能，从而造就不可比拟的专业能力。简言之，本书的目的在于帮助读者形成创新思维的能力，使学习者成为一个基础牢、视野宽、思路活、个性化、不可比的具备较高综合素质的专业人才。本书自第一版出版以来，得到了广大读者的支持和鼓励，也获取了部分读者中肯的建议。自第一版推出至今，社会环境发生了较大的变化，我们觉得有必要结合环境的变化和教材使用过程中发现的问题对教材进行系统修订，以向读者呈现一部不断完善的《管理咨询》教材。希望通过本书的阅读和学习，让读者能种下一颗谋略的种子，收获智慧的果实。

本书继承和发扬了第一版的特色，结合 MBA 以及会计学、财务管理、工商管理等专业研究生和本科生的特点，考虑其知识结构，安排了不同层次的学习内容。上篇为基础篇，系统介绍管理咨询的基本概念、程序、方法、素质和商务策划原理；中篇为领域篇，围绕组织的人力、财力、物力三大领域以及统领三大领域的战略管理，系统介绍其管理咨询的理论与方法；下篇为专题篇，对目前企业管理咨询特别关注的四个方面进行了深入、系统的介绍。教师和学习者可以根据实际情况进行教学或学习内容及深度的选择。

本书内容系统完整，强调程序与方法，突出案例示范，附有练习与思考题，是一本特别适宜教学和自学相结合的教材，可以作为 MBA、MPAcc、会计学、财务管理、工商管理 etc 商科专业的提升性课程来学习掌握。

在本次修订过程中，由徐国君担任主编，负责修订工作的总体规划、协调和质量把关；樊培银、马广林担任副主编，参与修订工作总体规划和协调工作。修订工作具体分工如下：徐国君负责第 1 章修订；胡春晖负责第 2 章、第 4 章修订；刘秀丽负责第 3 章修订；马广林负责第 5 章、第 7 章修订；樊培银负责第 6 章修订；朱意秋负责第 8 章修订；

孙玉甫负责第9章修订；李光琴负责第10章修订；王舰负责第11章修订；韩斌负责第12章修订。

在本书修订过程中，得到了东北财经大学出版社孙平先生的关心与大力支持，在此表示深深的谢意！同时感谢本书的全体作者，他们的辛勤劳动为本次修订工作奠定了良好的基础！本书编写和修订过程中参考了国内外相关学者的文献和观点，在此一并表示感谢！

尽管做了认真细致的修订，但由于水平和资料所限，书中不足之处在所难免，敬请读者谅解，同时也期待广大读者的建设性意见和建议。

徐国君

2014年7月

目 录

上篇 基础篇

第1章 概述：管理咨询创造价值 ⇨1

学习目标 /1

1.1 管理咨询的概念与价值 /1

1.2 管理咨询的产生与发展 /10

1.3 咨询行业与咨询职业资格 /12

1.4 管理咨询的领域与内容 /13

本章小结 /16

练习与思考题 /17

补充阅读材料 /24

第2章 工具：管理咨询的基本程序与方法 ⇨25

学习目标 /25

2.1 管理咨询的基本程序 /25

2.2 管理咨询的一般方法 /32

2.3 管理咨询的具体方法 /45

本章小结 /52

练习与思考题 /53

补充阅读材料 /53

第3章 基础：管理咨询师的素质与职业规范 ⇨54

学习目标 /54

3.1 管理咨询师的定义、角色、作用 /54

3.2 管理咨询师的素质框架研究回顾 /57

3.3 管理咨询师鉴别素质模型的构建 /62

3.4 管理咨询师的职业规范与职业道德 /73

3.5 管理咨询师的培养 /77

本章小结 /84

练习与思考题 /85

补充阅读材料 /87

第4章 谋略：商务策划 ⇨89

学习目标 /89

4.1 商务策划概述 /89

4.2 商务策划原理 /94

4.3 项目策划的具体流程 /99

4.4 项目策划创意 /105

4.5 商务策划案例 /112

本章小结 /115

练习与思考题 /115

补充阅读材料 /116

中篇 领域篇

第5章 战略管理咨询 ⇨117

学习目标 /117

5.1 战略管理咨询的目的与意义 /117

5.2 战略管理的主要内容 /118

5.3 战略管理常见的问题 /133

5.4 战略管理咨询的基本程序与方法 /139

本章小结 /143

练习与思考题 /143

补充阅读材料 /145

第6章 人力资源管理咨询 ⇨146

学习目标 /146

6.1 人力资源管理咨询的目的和意义 /146

6.2 人力资源管理的主要内容 /148

6.3 人力资源管理工作中的典型问题 /152

6.4 人力资源管理咨询的具体程序 /155

6.5 人力资源管理咨询的常用方法 /159

6.6 人力资源管理咨询案例 /175

本章小结 /175

练习与思考题 /176

补充阅读材料 /178

第7章 财务管理咨询 ⇨179

学习目标 /179

7.1 财务管理咨询及其现实意义 /179

7.2 企业财务管理工作的主要内容 /182

7.3 企业财务管理实践中常见的问题 /185

7.4 企业财务管理咨询程序 /187

7.5 企业财务管理咨询方法 /191

7.6 企业财务管理咨询案例——A 协会财务管理体制与制度咨询 /215

本章小结 /220

练习与思考题 /220

补充阅读材料 /221

第 8 章 物流管理咨询 ⇨222

学习目标 /222

8.1 物流管理咨询的目的和意义 /222

8.2 物流管理的主要内容 /228

8.3 物流管理咨询领域的典型问题 /235

8.4 物流管理咨询的程序 /237

8.5 物流管理咨询的常用方法 /242

8.6 物流管理咨询项目举例 /248

本章小结 /254

练习与思考题 /255

补充阅读材料 /256

下篇 专题篇

第 9 章 内部控制与风险管理 ⇨257

学习目标 /257

9.1 内部控制与风险管理咨询的目的与意义 /257

9.2 内部控制与风险管理的主要内容 /258

9.3 内部控制与风险管理可能发生的主要问题 /265

9.4 内部控制与风险管理咨询的程序 /277

9.5 内部控制与风险管理咨询的方法 /280

9.6 内部控制与风险管理咨询案例 /285

本章小结 /287

练习与思考题 /287

补充阅读材料 /288

第 10 章 税收筹划 ⇨290

学习目标 /290

10.1 税收筹划咨询的目的与意义 /290

10.2 税收筹划咨询的主要内容 /292

10.3 税收筹划咨询中的典型问题 /297

10.4 税收筹划咨询的程序 /306

10.5 税收筹划咨询的方法 /309

10.6 税收筹划咨询案例 /311

本章小结 /313

练习与思考题 /313

补充阅读材料 /314

第 11 章 企业信息化 316

学习目标 /316

11.1 企业信息化咨询的内涵、目的和意义 /316

11.2 企业信息化咨询的主要内容 /318

11.3 企业信息化咨询中的典型问题 /327

11.4 企业信息化咨询的程序 /333

11.5 企业信息化咨询的方法 /338

11.6 企业信息化咨询案例——中服公司如何开展信息化需求调研与选型 /345

本章小结 /348

练习与思考题 /349

补充阅读材料 /350

第 12 章 企业并购 351

学习目标 /351

12.1 企业并购管理咨询的目的与意义 /351

12.2 企业并购的主要内容 /352

12.3 企业并购可能发生的问题 /355

12.4 企业并购管理咨询的程序 /358

12.5 企业并购管理咨询的方法 /363

12.6 企业并购管理咨询案例 /365

本章小结 /366

练习与思考题 /366

补充阅读材料 /367

上篇 基础篇

第1章

概述：管理咨询 创造价值

❖ 学习目标

管理咨询系为 MBA 等开设的一门综合技能提升与知识应用的课程。整个课程的学习目标是：努力形成超常思维的能力，使自己成为一个个性化、不可比、综合素质高的人。

通过本章的学习，要了解管理咨询的基本概念和内容构成，对本门课程或整个学科有个总体认识。首先，从一般咨询概念入手了解管理咨询在其中的地位，进而掌握管理咨询的含义、性质、目的与意义，了解其产生和发展的过程；其次，明确管理咨询的功能、特点和要求，把握管理咨询的本质特征；最后，了解咨询行业和咨询市场的发展情况，进而了解管理咨询的领域与内容构成。

本章简要介绍管理咨询的一些基本知识，目的是对管理咨询的性质、内容等有个大致了解，为后面的学习提供指南性向导。同时，力图确立这样的观念，即任何事情都要经过战略策划，制订出多种方案，把未来的不确定性把握在自己的预见之中。

本章主要学习以下三个方面的内容：管理咨询的概念与价值；管理咨询的产生与发展；管理咨询的领域与内容。

✻ 1.1 管理咨询的概念与价值

1.1.1 咨询及其种类

1) 咨询的含义

随着人类社会的发展，人类实践的经验积累越来越多，从而作为对实践经验规律性总结的知识，也就越来越丰富。受一个人先天条件和后天经验与知识积累乃至思维、性格等

的影响,每个人的智慧、能力是有差别的。一般来说,人们在做事情时,都有追求尽善尽美的心理,但又受个人水平的限制,就有了向更高水平的人请教、询问的要求。一个成熟而成功的人乃至由人组成的群体,通常是能够理智而客观地意识到自身能力的局限性,从而向智者请求指点的。在现代社会,没有任何一个人或组织能够什么都精通,再聪明的人,也有其未知的领域和无法达到的思维空间和境界。当社会发展到一定阶段,向别人请教促成了一些人作为职业来从事时,咨询就从个人行为扩展为群体的有组织的行为,进而作为社会分工的结果,形成一种产业——咨询业。

● 咨询(Consult),从字面上理解,是与别人商量、求问、征求意见(建议)的意思。较为严格意义上的咨询,是指具有专门知识和技能的自然人或法人接受其他个人或组织的委托,提供专门知识、智能帮助的行为。

由上述定义可见,咨询的实现,至少须有以下四个基本要素:首先是咨询客体,即咨询的服务对象或咨询的委托者,可以是某一个人或某一个组织。其次是咨询的主体,即咨询受托者,也可以是一个人或一个组织。通常,咨询的主体是在社会中享有较高的智慧、知识信誉的人或其群体,或经合法程序建立的机构。咨询主体的最主要特征是具有专门的知识或技能,具有为他人提供咨询的能力。再次是咨询关系。咨询主体与客体的委托与受托、服务与被服务关系,有时仅表现为普通的人际关系,但当形成正式的经济利益关系时,咨询就发展为一种有偿的高智能服务业。最后,咨询提供的是专门的知识 and 智能的帮助,这种帮助表现为委托者不懂的专门知识、未能达到的智能,或者经精心策划设计的一个完整的实施方案。

【案例 1-1】

1950 年年初,朝鲜战争已到了剑拔弩张、一触即发的地步。战争爆发前 8 天,美国有关方面接到一个秘密情报:欧洲有个“德林软件公司”(以下简称德林公司)集中人力,投下大笔资金研究了一个课题——“美国如果出兵韩国,中国的态度将是如何?”第一个研究成果已经出来了。德林公司通过秘密渠道打算把这个结论卖给美国,据说只有一句话,却索价 500 万美元(大约相当于当时一架最先进的战斗机价格)。

用 500 万美元买一句话?美国人认为这简直是发疯,他们一笑置之,当作无稽之谈。

几年后,美国在朝鲜战场一再惨败,美国国会开始辩论“究竟出兵韩国是否真有必要”的问题,才有人想起德林公司的研究成果。此时虽已事过境迁,但在野党为了在国会上的辩论言之有理,仍以 280 万美元的代价买下了德林公司这项过了时的研究成果。成果的内容只有一句话——“中国将出兵朝鲜”,但附有长达 328 页的附录分析资料,详尽地分析了中国的国情,有丰富的历史材料和有关数据,并有充足的论据证明中国绝不会坐视朝鲜危急而不救,且断定一旦中国出兵,美将以不光彩的姿态退出这场战争。

当记者问从朝鲜战场回来的美军总司令麦克阿瑟将军对德林公司的研究成果有什么看法时,他感慨地说:“我们最大的失策是——舍得几百亿美元和数万美国军人的生命,却吝嗇一架战斗机的代价。”默默无闻的德林公司自此声望大振,扬名四海。

德林公司不仅在政治与战争咨询领域有过成功的经验,在经济领域更是进行过无数出色的策划。下面就是该公司提供经济咨询的一个案例。

1980 年,中国香港 H 公司准备和中国内地 M 厂做一笔大买卖,但对这一计划是否可行把握不大,不敢贸然签约,便慕名向欧洲著名的德林公司提出咨询。德林公司欣然应

允，毫不客气地收下了40万美元的咨询费。出人意料的是，仅在短短的6个小时内，德林公司便蛮有把握地将结果通知给H公司：计划可行。

H公司几经考虑之后，听从了德林公司的意见，和M厂签订了一份3年的合同。合同规定：第一年，H公司以最优惠的条件向M厂提供一条价值800万美元的现代化拖拉机生产线；第二年，M厂以略低于国际市场的优惠价格向H公司提供1.4万台拖拉机；第三年，M厂以同样的条件继续向H公司提供2.2万台拖拉机。如违反合同，则按规定条款罚款。

如果单从合同来看，H公司的风险是很大的。因为，H公司从M厂买进3.6万台拖拉机，转卖以后每台最多可得约40美元的薄利，共计利润144万美元。而H公司向M厂以优惠条件提供设备已经明码亏去约50万美元。此外，付给德林公司40万美元的咨询费；聘请德林公司有关人员又花去近10万美元，还要加上各项杂支费用等。从表面上看，H公司无利可图。况且，H公司的实际转卖能力最多也不超过2.5万台，如果M厂一旦能按合同规定如数交货的话，对H公司来说简直是一场灾难，且不说要亏本几许，光是支付堆货场的地皮费一项就足以使H公司陷入濒临危机的境地。

然而，H公司却胸有成竹，因为它已经从德林公司所提供的大量分析资料中得知，按M厂目前的工人素质、技术水平和管理水平，在引进设备后的3年内根本就无法生产出合同规定的供货数量。为此，H公司可以从违反合同的罚款中大赚一笔。

不出德林公司所料，第二年，M厂因未能如数供货而被罚款160万美元；第三年眼看首季已过，M厂仅生产出1000台拖拉机，照此推算，最乐观地估计，到年底也要被罚款480万美元。迫于压力，M厂不得不向H公司提出修改合同的要求。H公司的代表对M厂的要求提出一个极为苛刻的条件：如果修改合同，则M厂必须赔偿H公司经济损失250万美元。出于无奈，M厂在480万美元和250万美元之间几经权衡之后，不得不同意赔偿损失，修改合同。

M厂经此挫折之后，发愤图强，励精图治，认真总结教训，改善经营管理，终于使生产线达到设计能力，产量大大提高。第四年，M厂不仅可以如数供货，而且还可以大大增加供货量。M厂此时雄心勃勃，希望继续延长合同期限，力图从中补回过去的损失。然而，遗憾的是，当M厂向H公司提出希望继续延长合同期限的时候，得到的答复是：“很对不起，我们现在已经改做其他生意了。十分感谢贵厂能信守合同，合作3年。”总之，H公司在大赚一笔之后，很客气地拒绝了M厂的要求。

商场是冷酷无情的，在M厂与H公司这一场持续3年的商战之中，德林公司的神机妙算无疑起了决定性作用。M厂的“大意失荆州”，当然有其体制、素质上的原因，然而它却为我们上了一堂生动的经济课，特别是为中国的咨询者提供了一个实践的借鉴。

资料来源 谭其秦：《谋事在人》[M]。广州：广州出版社，1996：56-58。

2) 咨询的种类

为了更好地理解和运用咨询，有必要对咨询按不同的特征进行分类。

(1) 按咨询的时代特征分类。

①古代咨询。古代咨询又称传统咨询，是凭智者个人的经验与推断提供的咨询，它基本上采取封闭的方式。由于个人经验和推断往往只能解决同类性质的问题，因此带有很大的局限性。

②现代咨询。随着当今社会科学技术高度发展,学科门类高度分化,国际社会合作交往活动日益扩大,就需要集中具有各种专门知识与技能的人组成群体,才能完成一项完整的咨询课题。因此,现代咨询指具有现代科学技术知识与技能的人及其群体,发挥群体优势,在肯定个人经验和推断作用的基础上,依据事物发展的内在规律性,利用最新的科学方法和手段,来实现咨询的科学性和可靠性。

(2)按咨询主体的构成分类。

①个体咨询。在咨询业发展初期,一些有专门知识和技能的个人向他人提供咨询服务,其特征是个人独立的行为,一般不成立具有法人地位的组织。

②集体咨询。这是由多人组成群体,发挥群体优势而提供的咨询,其特征是群体合作,满足难度较大、涉及面较广的咨询需求,通常需成立具有法人地位的组织,如研究所、咨询公司等。

(3)按提供咨询内容的范围分类。

①专业咨询。其指就某一个特定领域而提供的咨询,如法律咨询、财务咨询、工程咨询等。

②综合咨询。其指就涉及多个领域的事项提供咨询,如对一个新建企业的咨询,就涉及土地建筑、企业组建、市场调查、财务管理、生产工艺、经营管理方式、人员培训等若干方面。

(4)按咨询的具体内容分类。

按咨询的具体内容分类,可以就每一咨询内容归类,如工业咨询、商业咨询、农业咨询、工程咨询、技术咨询、管理咨询等。

1.1.2 管理咨询的含义、性质与目的

1) 管理咨询的含义

作为现代咨询的一种形式,管理咨询在现代社会得到了飞速的发展,发挥了巨大的作用。它被认为是一种“头脑产业”,帮助管理人员分析和发现问题,出谋划策,摆脱困境,成为管理者的“外脑”。

那么,什么是管理咨询?至今仍未形成统一的认识。下面的三种界定为代表性的概念。

英国管理咨询研究所认为,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的建议,并协助执行这些建议”。

日本著名经济学家占部都美在其《经营学辞典》中,给管理咨询下的定义是“指调查企业的实际经营状态,诊断经营方面的问题,提出具体的改善建议,或者在此基础上对改善的建议的落实给予指导”。

中国企业管理协会下的定义是:“管理咨询是由咨询专家运用管理咨询理论与科学的方法,对企业的管理现状进行调查分析,找出管理上的问题,提出改善的方案,并指导实施,以提高企业的经营管理水平的一种改善企业经营管理的服务活动。”

综上所述,管理咨询是指具有专门知识和技能的自然人或法人接受委托,围绕经营管理的各个层面提供知识、智能、策划等高智力服务的行为。对这一定义要特别说明以下

几点：

(1) 管理咨询是一种高智力服务型活动。它不同于管理者直接运用自己的知识、智慧来管理运作一个组织（企业），而是弥补管理者自身能力的不足或基于社会分工的需要，为其提供“外脑”帮助与指点，间接实现管理的效能。

(2) 管理咨询的内容围绕经营管理展开。也就是说，管理咨询的服务领域是经营管理，从而区别于其他领域的咨询。

(3) 管理咨询的客体或服务对象是一个组织，一般为企业。管理咨询通常建立在企业自愿的基础上，帮助企业寻找与解决存在的问题，提出改进的建议。

2) 管理咨询的性质与目的

管理咨询是以咨询者专门的知识、丰富的经验、超常的智慧为基础的。它所提供的服务属于智力性、策划性的无形产品。这种产品是否有价值，必须经过运用间接产生效益才能够得以证明。因此，管理咨询的性质可从以下几方面来把握：

(1) 管理咨询提供的是一种智能化无形产品。不论是对委托者提出管理知识的解答，还是针对委托者整体组织管理方案的诊断、策划与制订，都是通过声音、文字等形式表达的服务，从而有别于其他的服务业。

(2) 管理咨询在本质上是一项参谋性的服务工作。咨询师不能代替管理当局直接作出权衡与决策。因此，咨询师并不对自己的建议导致的一切后果直接负责，咨询师的职责是提出高质量、完善的咨询方案，并通过此来提高自己的社会信誉，从而高明的咨询师总是个多向思维的分析师，会设计出种种方案并指明利弊以供管理当局自行选择。

(3) 管理咨询活动不能直接产生价值。管理咨询主要是一种意识与观念的启发、创新，尽管观念的力量是无穷的，但必须有人将它付诸实施才能最终得以证明并产生价值。

管理咨询的目的在于对管理进行改革、创新，以实现对资源的有效整合。企业为了生存、发展，必须有效地配置与利用资源，实现资本的保值与增值目标。由于管理者所处的环境较固定，精力、思维有限，因此在经过一段时期的管理工作以后，往往就缺乏创新，从而会使企业陷入困境。此时，由管理咨询机构组织有关方面的专家，从“局外”独立、理智地对管理存在的问题进行诊断分析，进而提出改善经营管理的建议，就克服了管理者知识与智能的不足，发挥出管理咨询不可替代的作用。

1.1.3 管理咨询的功能

管理咨询作为一种管理辅助活动，有它内在的功能。尽管人们目前对它的功能尚未形成统一的认识，但就管理咨询所起的作用来看，它主要有以下5个功能：

1) 传道解惑

所谓传道，即传授、宣讲经营管理的道理真谛，启发管理者形成管理思想的创新，培训有关人员，开发人的智慧。所谓解惑，即解答咨询要求者的疑问，指点迷津，使其弄明白与管理相关的未知问题。

传道解惑是管理咨询的基础性工作。任何高明的管理者都不可能事事明白、样样精通。利用各咨询专家的知识特长，可弥补管理者的知识不足，节省管理者自己弄清楚问题的时间，间接提高管理的效率。

2) 诊断评价

诊断是管理咨询进入实质性工作的第一环节。要做好解决实际问题的咨询工作,就必须了解情况,查明真相,判断问题所在,这种诊断是管理咨询的主要手段。

评价是在诊断的基础上,对管理及其相关方面的好坏、优劣等作出总结性结论。

诊断评价的目的是发现问题,把握现状。由于管理者属于局内人,有时会“当局者迷”,因而对所在组织的问题往往熟视无睹,习惯于原有状况而缺乏管理创新,这时管理咨询专家深入现场,给企业等组织“把脉看病”,会使其保持“健康”的运行状态。

3) 分析预测

分析是运用经济分析并结合心理行为分析等方法找出一般状况、部分构成等的本质属性、彼此之间的关系以及深层的原因。

预测则是在分析的基础上,按事物发展的内在规律,结合现在和将来影响因素,对未来发展趋势做出预先估测,从而为管理指明方向,如项目的可行性研究等。

4) 策划设计

这是管理咨询中最具智慧性的内容。策划是面向未来管理事项,运用智谋、策略所做的谋划、运筹,制订出管理创新方案。

设计是为了规范未来的行为,依据一定的程序和方法,将未来事项程序化、规范化的过程,如会计与财务制度设计等。

5) 参谋指导

参谋是指管理咨询师提出各种合理化、科学化建议,分析各种利弊,以供管理者选择、权衡。这种参谋功能充当了管理者的“外脑”。指导职能与参谋职能联系在一起,但相比之下,指导更具主动性、建设性,它是对管理者进行指点、引导。

【案例 1-2】

宣忠的创意工作室开办了已有半年,正经的生意没几个,可竟来一些莫名其妙,甚至啼笑皆非的业务。这不,刚一上班,一位衣冠不整、蓬头垢面的老哥就堵上门来。

“你有什么事吗?”

“您是宣经理吧,我想请您帮我策划策划。”

“你是做什么的呢?”

“说来惭愧,我以前也是个老板,做生意赔了,房子也抵了,老婆也跑了,干老板多年,除了有点脾气,什么本事也没有,现在只好乞讨为生,不过现在乞讨这个行业,门槛太低,竞争太激烈。想让您帮我出出主意,提高一下我的乞讨业绩。”

“你都混成叫花子了,还讲究什么业绩。”

“人即使再落魄,也得精益求精,追求卓越吧。”

“那好吧,就冲你这精神,我接你这活了。”

那人很高兴,说:“我现在没钱付给您咨询费,等我挣了钱,我再给您,您看我现在应该怎么办?”

宣忠思考了一下说:“你看,你要在乞讨业有所建树,就得先有个品牌。您贵姓?”

“姓李。”

“叫花李,你看这个名字还可以吧?”

“不错不错,挺好听。”

“你有没有固定经营场所？也就是你有没有固定乞讨的地方？”

“有啊，我一般上午在人民广场，那儿人多，上午站累了，下午我就去散散步，顺便捡捡破烂。我干乞讨这个职业，虽然被人瞧不起，但也属于自由职业者。”

“叫花李，我给你一个建议，你一定要走专业化道路，不要又乞讨又捡破烂，你只有把你的乞讨这个主业做大做强之后，才能多元化经营。况且，又干这个，又干那个，品牌不够集中。”

“是，是，我以前就是这样搞死的。”

“你呢，以后每天就在人民广场守着，手里拿个碗，碗里先放上个块八毛的，在你面前立个牌子，上面写上‘叫花李’。这样你就与其他乞讨人员不一样了，你已经有了自己的品牌。”

宣忠喝了口水，接着说：“有了自己的品牌，这还不够，你必须在乞讨方式上与竞争者区别开来，你必须差异化经营。让别人觉得你有个性、有特色，就是和别人不同。

以后不管什么人给你钱，你只许收人家五毛。你还像过去一样，面对熙熙攘攘的人流，拿个碗，伸向人群，嘴里做着广告：‘行行好吧！行行好吧！’我估计大多数人连看你一眼都不看，躲着就过去了。你别泄气，这是正常现象，不要奢望把所有的人都变成你的客户。记住了，我们只为一部分人服务，要找到我们的目标客户群。我相信，肯定会有人朝你碗里扔个块八毛的，这时候，你一定要看清楚是多少钱，如果是五毛，就对人家说声谢谢。如果比五毛多，例如一块，你不要见钱眼开，赶紧把人家叫住，对人家说：‘谢谢，我这里只收五毛。’然后，你再找给人家五毛钱。

如果人家给的不足五毛，比如两毛，你也把人家叫住，对人家说：‘谢谢您的好意，我这里最低消费就是五毛，这两毛您还是拿回去吧。’”

叫花李有点不明白：“啊？！照你这个策划，人家给一块，找回五毛，人家给两毛还不要，我岂不要得更少了？不行不行。”

“老李，不，叫花李，你听我说，你要想在乞讨业有所突破，你必须按我的话去做，刚开始是有点损失，但你和其他乞讨的不同了。你想想，当你找五毛钱给人的时候，那人是什么感觉，估计那人手里拿着那五毛钱，站在那得愣一会，‘怎么回事，要钱的还带找钱的？’你相信不相信，回家他就把这事宣扬出去，他会跟亲戚朋友说：‘人民广场有个叫花子，我给了他一块，他还找我五毛。’”

那个给你两毛的家伙就更惊诧了，估计当时他就得跟你翻脸：“什么，你有没有搞错，你这还有最低消费？我问问你，你还是叫花子吗？”回去后，他也会为你宣传：“今几个我可遇见一件怪事，人民广场有个要钱的，有个性，我给他两毛，他还不收，告诉我最低只收五毛。”

这些人都免费为你宣传，免费为你做口碑广告，你想想，你的知名度增加了，无形资产就增加了，现在这个年代，是注意力经济年代。你只要聚集了人气，就不愁不来钱。

“真的？那我就试试。”

过了两个星期，叫花李没有再来，宣忠心里一直想知道策划的效果，于是便来到人民广场找叫花李。一到广场，老远就看到在广场一角围了一群人，挤进去一看，中间果真是叫花李。在他面前，立着一个牌子，上书：著名职业乞讨师叫花李。旁边还放着一本无家可归人员登记证。叫花李正忙着收钱，找钱。人群中有位中年妇女说：“嘿，我们家那位

回来跟我一说，我还不相信，天底下还有这样的叫花子，只收五毛，多了还不要，到这来一看，还真是，您看人家这个乞讨，还真够职业。”旁边一个小伙子气不过了，“我还不相信，有人会见钱不眼开。”说着，走上前去，拿出一张一百元的大票来，递给叫花李，“看你挺辛苦的，别找了。”叫花李忙把他拉住，一边数出一堆毛票来塞给他，一边说：“谢谢大哥的好意，您也不容易，我就收您五毛，多了不收，欢迎您下次再来。”围观的人看到这场景，竟然鼓起掌来。宣忠看到这里，觉得很满意，也没和叫花李打招呼，便从人群中钻了出来。

过了两三天，一个雨天，叫花李来了。“宣经理，多谢您的策划，我现在的乞讨事业蒸蒸日上，要不是下雨，我都抽不出空过来看您。”

“老李，别客气，主要还是你自身的素质好，你本身就长了一个适合乞讨的脸，再加上经历了这么多风雨，满脸都是沧桑，稍微有点同情心的人就想给你点施舍。”

“宣经理，你说也怪了，那几个和我一同在人民广场乞讨的，长得比我惨，可他们一天却要不来几个钱。”

“这你就不懂了，麦当劳的老板曾经说过，不要以为麦当劳是经营快餐的，其实麦当劳是经营房地产的，通过做餐饮，把一个个好地方都给占了。你也一样，不要以为，你是经营乞讨业的，你是经营娱乐业的。你在乞讨的同时，给大家带来新奇，带来快乐。”

“真的？没想到我的工作这么崇高。”

“你是赶上好时候了，要是二十年前，物质还十分缺乏，大家挣的钱只够吃饭，你要钱即使要出花来，也没人理你，可现在不同了，物质丰富了，可人越来越精神空虚，总想寻求刺激，如果听说哪有个三条腿的蛤蟆，都要开车几十公里去看看。大家给你钱，不是因为你值得同情，是因为你这个行为比较有趣。”

叫花李听得直点头，“我有点明白了，您是说很多人吃饱了没事，总想看个新鲜事，我要钱的方式比较奇特，所以就把大家吸引来了。”

“对！”宣忠见有人能听明白，说得更来劲了，“现在是眼球经济、注意力经济，谁有个性，谁有特色，谁就能吸引大家的目光，谁就能把哗哗的人民币吸引来。简单的现象其实背后都蕴藏着深刻的道理！”

“好，我回去继续搞我的眼球经济、娱乐产业。”

又过了两三天，宣忠正坐在办公室里，突然手机响了，看看号码，是一个陌生的号码，宣忠按了一下接听键，说：“你好！”对方是一个有些熟悉的声音：“宣总啊，我是叫花李啊。”

“啊？！你都买上手机了。”

“信息时代嘛，我找您有要紧事，一个小报的记者要采访我，我该怎么说呀？”

“这是一个好机会，一定要抓住，”宣忠喘口气接着说，“你这回不要就事论事，一定要拔高自己，把自己的认识上升到一定高度。你可以这么说，虽然我干的只是低贱的乞讨业，但也要坚守行业准则，既不能私抬物价哄骗消费者，又不能胡乱降价陷入恶性竞争。”

过了几天，宣忠就在当地的一个地方性小报看到了那篇报道，题目是《一个具有职业道德的叫花子》，宣忠看完之后，心想，这个叫花李，现在已经出名了，我应该找他收点策划费。于是宣忠就来到人民广场找他，老远就看到广场一角围了很多，比上回人更