



财政部“十五”规划教材
全国高等院校财经类专业教材

管理咨询

刘永泽 主编

 中国财经出版社

财政部“十五”规划教材
全国高等院校财经类专业教材

管 理 咨 询

刘永泽 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理咨询/刘永泽主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2003.7

财政部“十五”规划教材. 全国高等院校财经类专业教材
ISBN 7-5005-6551-8

I. 管… II. 刘… III. 企业管理—会计—咨询服务—高等学校—教材 IV. F275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 042184 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 11.375 印张 268 000 字

2003 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月北京第 3 次印刷

印数: 5071—8080 定价: 18.00 元

ISBN 7-5005-6551-8/F·5716

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编 审 说 明

本书是全国财经类通用教材。经审阅，我们同意作为全国高等院校财经类专业教材出版。书中不足之处，请读者批评指正。

财政部教材编审委员会

2002年2月

前 言

随着市场经济的发展，一个新兴的产业——咨询产业已悄然兴起，方兴未艾。管理咨询作为咨询的一种，也随着市场经济的发展而得到了长足的发展。自从1980年我国恢复注册会计师制度以来，管理咨询业务发展迅速并成为注册会计师业务的重要组成部分。因此，管理咨询也成为会计专业学生必须掌握的一门专业知识。为了适应会计专业管理咨询课程的教学需要，我们编写了这本《管理咨询》。

本书以会计咨询服务业务为中心，尤其是根据注册会计师业务中的会计咨询服务业务的要求，着重介绍了管理咨询应具备的有关知识。本书力图体现如下四个特点：一是注重理论联系实际，既要系统介绍管理咨询的基本理论、基本方法和基本技能，又要充分体现各项具体咨询业务的特点和操作技巧，并辅之以案例分析，实用性强；二是合理安排结构，既要体现书稿各有关部分的相对独立性，又要保证全书的内容完整，体例一致，便于教学；三是同国际惯例接轨，吸收西方行之有效的管理咨

询方面的理论和方法；四是具有一定的超前性。

本书的内容着重介绍注册会计师从事管理咨询所应具备的有关知识，其内容涉及以下六个方面，即文件制作、企业重组、上市策划、企业内部控制设计、项目可行性研究以及税务代理和税务咨询等。本书每章后面都配有思考题和练习题，部分章节还附有案例。

本书由刘永泽教授主编。第一章、第二章由刘永泽教授编写，第三章、第四章由张先治教授编写，第五章、第六章由刘明辉教授编写，第七章、第八章由吴大军教授编写，第九章、第十章由吴旭东教授编写。

管理咨询是一门新的学科，这方面的教材和资料较少，此外，管理咨询所涉及的领域较多，业务范围极广，学科跨度较大，因而本教材在相关内容上进行了适当取舍。由于作者水平有限，难免有不当之处，恳请读者不吝赐教。

编者

2003年1月

目 录

第一章 管理咨询概论	(1)
第一节 管理咨询的含义与特点.....	(1)
第二节 管理咨询的方法.....	(8)
第三节 管理咨询的服务方式和业务范围.....	(12)
第四节 管理咨询人员的素质和咨询收费.....	(16)
关键概念.....	(19)
思考题.....	(19)
第二章 代理文件制作	(20)
第一节 企业注册登记有关文件的制作.....	(20)
第二节 企业筹资、投资分配活动中的文件制作.....	(43)
第三节 其他有关文件的制作.....	(60)
关键概念.....	(76)
思考题.....	(76)
第三章 企业重组	(77)
第一节 企业重组概论.....	(77)
第二节 企业资产重组.....	(84)
第三节 企业负债重组.....	(92)
第四节 企业产权重组.....	(98)
第五节 企业重组财务分析.....	(116)
关键概念.....	(123)

思考题·····	(123)
第四章 上市策划 ·····	(124)
第一节 上市公司组建·····	(124)
第二节 股票发行·····	(138)
第三节 股票上市·····	(154)
附：创业企业股票发行上市审核规则·····	(163)
关键概念·····	(168)
思考题·····	(168)
第五章 内部控制系统设计 ·····	(169)
第一节 内部控制系统设计概述·····	(169)
第二节 会计系统控制设计·····	(181)
第三节 内部管理控制系统设计·····	(195)
关键概念·····	(207)
思考题·····	(208)
第六章 企业激励与补偿系统设计 ·····	(209)
第一节 激励与补偿系统设计概述·····	(209)
第二节 激励方式与薪酬种类的设计·····	(217)
第三节 管理人员的激励制度设计·····	(222)
第四节 普通员工薪酬制度的设计·····	(228)
关键概念·····	(236)
思考题·····	(236)
第七章 项目可行性研究（上） ·····	(237)
第一节 项目可行性研究概述·····	(237)
第二节 市场研究与技术可行性研究·····	(246)
第三节 财务可行性要素的估算·····	(253)
第四节 财务可行性研究报表的编制·····	(277)
关键概念·····	(281)

思考题·····	(281)
第八章 项目可行性研究(下) ·····	(283)
第一节 财务可行性研究评价指标的计算·····	(283)
第二节 财务可行性研究评价指标的运用·····	(290)
第三节 财务可行性研究中的多方案比较方法·····	(292)
第四节 不确定分析技术在财务可行性研究中的 应用·····	(295)
第五节 项目可行性研究报告的编写·····	(303)
关键概念·····	(311)
思考题·····	(312)
第九章 税务代理 ·····	(314)
第一节 税务代理的作用·····	(314)
第二节 税务代理人与代理机构·····	(320)
第三节 税务代理关系的确立与终止·····	(326)
第四节 税务代理的业务范围·····	(327)
第五节 税务代理的法律责任·····	(335)
关键概念·····	(337)
思考题·····	(337)
第十章 税务咨询与税收筹划 ·····	(339)
第一节 税务咨询的内涵·····	(339)
第二节 税务咨询的内容·····	(341)
第三节 税收筹划·····	(344)
关键概念·····	(350)
思考题·····	(350)
参考文献 ·····	(351)

第一章 管理咨询概论

第一节 管理咨询的含义与特点

一、管理咨询的产生与发展

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。“咨询”一词来自英文的 *counsel*，意为“商量”、“请教”、“考查”。咨询现象古已有之，咨询活动的原始方式：询问—回答，是人类交往最一般的内容，像古代为统治者出谋划策的谋士、军师等就是专门从事咨询活动者的一部分。但咨询作为一种独立的行业是在 20 世纪初，起源于英国。最早的咨询业务是英国工程师举办的土木建筑事务所从事的咨询业务。

管理咨询是注册会计师业务的重要组成部分。我国《注册会计师法》将注册会计师的业务规定为两大部分，即审计业务和会计咨询服务业务。这里所说的会计咨询服务业务就属于管理咨询业务。注册会计师的这两大业务恰恰是注册会计师两大职能的具体体现，即鉴证性和建设性职能的具体体现。鉴证性表现为社会监督和经济公证职能；建设性主要表现为智囊团职能，并通过管理咨询业务得以体现。

管理咨询、工程咨询、心理咨询、法律咨询、健康咨询等都

属于咨询，而管理咨询只是其中的一种。管理咨询属于软科学范畴，它是运用各类专家智力群体结构优势，为企业管理全过程提供智力服务。包括：帮助企业设计各项管理制度，向企业提供税务咨询，帮助企业策划企业改制和股票上市的方案，为企业进行财务诊断、代理文件制作，以及对企业重大经济决策和重要项目的实施进行论证、评价等。

管理咨询的产生有着深刻的社会经济背景和科技发展背景。如果说商品经济的发展催生了注册会计师制度，那么，注册会计师为了适应商品经济的发展，又从单一的社会审计职能衍生出管理咨询职能。管理咨询始于20世纪初，起初只担负会计稽核业务。随着科技的进步，生产社会化、专业化程度越来越高，对企业管理水平也提出了更高的要求。现代化管理大量应用现代科技的最新成就，如电子计算机及其网络技术、系统工程、运筹学、决策技术、可行性研究、现代数学模型等。随着世界经济的一体化，企业的跨国经营，使企业所处的经济环境也越来越复杂，如复杂的法律制度、不同的会计惯例，以及外币折算等问题，使管理咨询涉及的领域越来越广。企业不可能也没必要拥有专业知识和智能素质各方面都很优秀的咨询专家和机构。对专题或临时性事项，宜于寻求专门机构帮助，以补己之不足。这为注册会计师的咨询业务开辟了广阔的市场，并很快形成一种产业。咨询业务在整个注册会计师业务中占的比重越来越大，从现在世界五大会计公司的业务来看，管理咨询收入在其收入中已三分天下有其一。从我国会计师事务所的发展情况来看，管理咨询业务逐年增加，尤其是一些规模较大的会计师事务所，管理咨询收入在全部的业务收入中已占很大的比重。管理咨询的质量和效果已成为会计公司能否生存和发展的重要条件。

二、管理咨询的作用

由于企业面临复杂多变的经营环境，急需借助企业的外部专家，为企业提供各方面的咨询服务，而由多学科专家和高技能人员组成的咨询机构，凭借他们丰富的知识和技能在社会经济领域以及企业的管理和各项决策中，扮演了“智囊团”的角色。

（一）为客户提供政策咨询，促使客户合法经营

管理咨询机构中的注册会计师和专业咨询人员，由于他们都经过系统的专业训练和严格的考试，他们不仅具有较丰富的专业知识，而且还具有实际管理经验，又熟悉企业管理必不可少的税务、金融、经济法规等方面的知识。他们为企业提供财经政策咨询时，把国家的各项财经政策和法律直接提供给客户，使客户在生产经营和企业管理活动中能够依法经营，促使企业的生产经营活动沿着健康、合法的轨道发展。

另外，企业的重大决策和重要项目的实施都需要咨询人员提供政策方面的咨询，避免企业决策失误。比如企业在改制方案和股票上市方案的筹划过程中，会遇到许多政策和法律方面的问题，如果不借助于专家的力量，不但会加大改制成本，而且改制很难成功。企业在选择重大的投资项目时，也需要专业咨询人员对项目的可行性进行论证和评价，避免投资决策失误。

（二）为客户提供业务咨询，帮助客户提高经济效益

管理咨询人员通过对企业的财务状况和经营情况进行分析研究，可以从中发现问题，提出改进建议。比如可以对资金筹集、对外投资、成本管理、资金收回和财务分配等诸方面提出改进建议，以便采取相应对策。另外，管理咨询人员可以帮助企业建立各项有效的管理制度，提高企业的管理水平。比如企业的内部控制制度、企业的考核和激励制度，以及企业的股利分配制度等。

所有这些业务咨询，都将有利于改善企业的经营管理，降低成本，增加收入，提高企业的经济效益。

（三）为客户提供信息咨询，增强客户的竞争能力

当今的社会是信息社会，信息已成为经济决策的重要依据和企业管理的基础。在市场瞬息万变的情况下，企业只有及时得到可靠的信息，才能生产经营适销对路的产品，才能选好投资项目，才能在竞争中立于不败之地。管理咨询人员凭借其智能和机构的优势，及时搜集加工了许多有价值的信息，企业得到他们的信息咨询后，可以及时加以利用，从而增强企业在市场经济中的竞争能力。

三、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。因此它具有建设性、知识性、独立性、协作性、有偿性和自愿性等特点。

（一）建设性

管理咨询的建设性主要表现在咨询人员通过智力输出或知识技能的转让，为委托人提供智能服务，向委托人提出建议。这种建议可以帮助委托人改进经营管理，提高企业的经济效益。

（二）知识性

由于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，管理咨询业是知识密集型产业，必须有一批高技能的管理咨询人员，要拥有各方面的专家、学者和实际工作者。咨询人员必须是某一方面的专家，必须具有较强的发现、理解、解决问题的能力，丰富的创造力和推理能力，并具有较强的经济观念和法制观念。总之，管理咨询是一种知识性较强的行业，作为从事管理咨询的咨

询人员，必须具有丰富的知识技能，这是管理咨询的一个重要特点。

（三）独立性

管理咨询成为一个独立的服务行业，尤其是注册会计师的咨询业务不同于政府有关部门的咨询，它具有法人资格，正确的咨询业务受法律保护，不受其他人或单位的干涉。对任何委托咨询者都要客观公正，特别是有争议的委托咨询项目，或与上下左右有连带关系的咨询项目，必须以独立的立场、科学的态度，排除各方面的干扰，不偏袒和倾向任何一方。管理咨询业务的这种独立性，并不排除它要遵守中华人民共和国有关法律、法令和条例行事，并同政府有关部门、咨询界紧密合作，而是不能依附于任何部门，不受任何方面不公正的约束。否则，咨询的结果就会失去客观性，丧失其实际意义。

（四）协作性

管理咨询属于“软科学”，一般都不是仅仅依靠本身的力量来完成它所开拓的业务，而是组织社会上有关方面的专家、学者和实际工作者，参与咨询活动。这些人员来自各地区、各部门、各行业，有的长期从事经济、技术领导工作，具有丰富的经验和渊博的知识，熟悉业务，精通专业。由于有这样一大批多学科、多行业的高层次的专家队伍，不受条条、块块、框框的约束，可以公正超脱不受任何个人利害关系的牵制，各显神通，协同作战。只有这样，咨询的结果才更具有科学性和客观性。因此，充分调动各方面人才的积极性，挖掘社会力量完成其承担的咨询业务，同社会各界进行协作，这也是管理咨询业的重要特点。

（五）有偿性

管理咨询是一种社会服务，管理咨询机构不是国家的附属机构，因此同其他企业事业单位一样要自负盈亏，实行有偿服务。

对承担的咨询业务完成之后，要向委托人收取一定的费用。这样有利于增强咨询人员的经济责任，提高管理咨询的质量。

(六) 自愿性

管理咨询业务必须受委托人的委托才能进行，没有任何强制性。管理咨询业务都是双向选择，委托人愿意委托，而且咨询人员又愿意承担。因此，必须是建立在双方自愿的基础上。它同审计业务不同，有些专项审计业务就带有一定的强制性，而管理咨询业务则是双方自愿的。

四、管理咨询的要求

为了搞好管理咨询，使客户得到高质量、高效率的智能服务，要求做到以下几点：

(一) 不得为未来事项可实现程度作出保证

企业或其他组织有时出于业务上的需要，可能会聘请注册会计师对其编制的计划、预算、盈利预测、可行性研究报告等出具鉴证报告，以证明这些未来事项的可达性。但是，计划、预算、盈利预测、可行性研究等都是涉及未来的事项，尽管进行这些工作也都要求以充分的事实资料为依据，也都有较科学的方法可循，但毕竟都是建立在一定的假设的基础上的，其分析、判断也往往带有主观随意性，因而其结果也就或多或少地具有不确定性。注册会计师能够以客观的态度对过去已经发生的事实作出判断并保证其公允性，但未来事项的不确定因素决定了注册会计师不能准确地预测未来，不能对未来事项能否实现或可实现程度的大小作出公证性质的保证。但这并不排除，注册会计师凭借其职业上的优势，以咨询业务的方式接受委托，代替或协助委托单位编制计划、预算、盈利预测、可行性研究报告等，而且注册会计师从事这方面的业务比委托单位更具有条件，工作的结果会更加

准确，只是不能出具公证性质的鉴证性报告。

（二）不能代行管理决策职能

注册会计师接受委托提供咨询服务，是运用自己的知识和技能，通过深入的调查研究，找出委托单位在财务管理上存在的问题，并向委托单位管理当局提出改进的建议。在这类业务中，注册会计师提供的只是一种智能服务，提出的只是一种建议性质的意见，至于建议是否被采纳，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，注册会计师不能代替委托单位行使管理职能，同时也应避免承担决策的责任。

（三）要遵纪守法

在向客户提供咨询的过程中，应始终坚持以中华人民共和国有关法律、法令和条例为准绳，并遵循国际咨询行业公认的准则。要宣传贯彻国家的各项财经政策和法律、法规，指导客户合法经营，决不能让企业用违法的、不正当的手段提高企业的经济效益。

（四）要独立客观公正

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，以科学的态度来处理问题。对有争议的委托咨询项目，要实事求是，不能偏袒和倾向任何一方，以独立的立场，作出公正的咨询结论，以维护咨询机构的社会信誉。

（五）要坚持科学的态度

在进行管理咨询过程中，要本着对客户负责的精神，工作态度要实事求是，一丝不苟。一切要经过定量分析，坚持凭数据说话，不能有半点虚假。在作出咨询结论之前，必须进行深入的调查研究、预测和分析，进行严格的科学论证。

（六）要坚持为客户保密的原则

为客户保密是注册会计师职业道德的重要内容。在进行管理咨询过程中，可能涉及有关客户生产经营方面的许多数据和资料，这些数据和资料对外都是保密的，因此，咨询人员必须严守秘密，决不允许向企业外部披露。

第二节 管理咨询的方法

本节主要阐述管理咨询的方法。管理咨询的方法很多，称谓也不统一，本书只介绍几种较常用的咨询方法。即经验判断法、特尔斐法、头脑风暴法、趋势外推法、决策树分析法和回归分析法等。

一、经验判断法

经验判断法是指依靠咨询人员的经验来作出综合判断。这是常用的方法，尤其是决策问题包括较多难以量化的抽象因素时，经验判断更是不可缺少。经验之所以可以作为管理咨询的依据，在于历史发展存在规律性与继承性，但经验不能作为 100% 的依据，因为历史发展存在新陈代谢过程，不是简单的重复或循环。对于管理咨询中碰到的新情况、新问题必须认真分析，不能机械地套用旧经验作简单的判断。因此，采用经验判断法来进行咨询，其成败的关键，不仅取决于咨询人员的经验是否丰富，还取决于咨询人员是否清醒地认识到作为过去经验来源的那些决策行为同现在需要作出选择的决策对象之间的异同点。经验判断的最大缺点是容易受个人主观认识的限制。因此，在应用经验判断法时要发挥决策民主化的作用，充分吸收其他咨询人员和专家的正确经验。