

■ 全国管理咨询师职业水平考试用书

企业 管理咨询 实务

下册

QIYEGUANLIZIXUNSHIWU

全国管理咨询师考试教材编写委员会 编

■ 全国管理咨询师职业水平考试用书

企业 管理咨询 实务

下册

QIYEGUANLIZIXUNSHIWU

全国管理咨询师考试教材编写委员会 编

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

根据国家人事部《管理咨询人员职业水平评价暂行规定》和《管理咨询师职业水平考试实施办法》(国人部发[2005]71号)的规定,管理咨询师职业水平考试,实行全国统一考试大纲、统一命题、统一组织。通过考试取得《中华人民共和国管理咨询师职业水平证书》的人员,可受聘承担企业管理咨询业务工作。



全国管理咨询师职业水平考试用书

企业管理咨询实务（上册）

企业管理咨询实务（下册）

企业管理咨询案例分析（上册）

企业管理咨询案例分析（下册）

www.cec-ceda.org.cn

www.glzx.org

责任编辑 / 群 力

封面设计 / 1点印象
yidianren@126.com

目 录

上 册

第一章 管理咨询概论	(1)
第一节 管理咨询概述	(1)
一、管理咨询的含义和作用	(1)
二、管理咨询的特点及分类	(2)
三、管理咨询的发展	(3)
四、管理咨询的基本程序	(5)
第二节 业务洽谈	(6)
一、初次洽谈	(6)
二、预备调查	(7)
三、拟定项目建议书	(10)
四、展示项目建议书	(12)
五、商务洽谈	(16)
六、签订咨询合同	(18)
第三节 诊断	(18)
一、诊断准备	(18)
二、诊断过程	(21)
三、诊断报告的拟定	(28)
四、诊断结果确认	(31)
第四节 改善方案设计	(32)
一、改善方案的设计	(32)
二、改善方案的研讨	(35)
三、改善方案的汇报与确认	(36)
第五节 实施指导	(38)
一、变革的类型与咨询方案的实施	(38)
二、指导客户制定实施计划	(40)
三、对客户进行相关培训	(40)
四、对实施中的重点环节进行辅导	(41)
五、对方案进行修改与完善	(41)

六、对实施效果进行评估	(41)
第六节 管理咨询项目管理	(42)
一、咨询项目管理的定义和意义	(42)
二、咨询项目管理的基本内容	(43)
第七节 管理咨询与客户	(46)
一、管理咨询的客户	(46)
二、影响客户选择管理咨询的因素	(46)
三、管理咨询人员的角色定位	(47)
第八节 不同类型客户的管理咨询活动	(48)
一、中小型企业的管理咨询	(48)
二、大型企业的管理咨询	(51)
三、其他组织的管理咨询	(53)
第九节 管理咨询人员职业素质与道德规范	(55)
一、管理咨询人员的职业素质	(55)
二、管理咨询人员的道德规范	(57)
第二章 战略咨询	(60)
第一节 战略咨询概述	(60)
一、战略简述	(60)
二、战略咨询及其发展	(63)
三、战略咨询和战略管理	(65)
四、战略咨询的内容	(66)
五、战略咨询的程序	(68)
六、战略咨询的假设	(69)
第二节 战略咨询中资料收集	(73)
一、资料收集的内容	(73)
二、资料收集的方法	(74)
三、资料收集中应注意的问题	(74)
第三节 企业内部资源和能力分析	(75)
一、资源和能力分析的作用	(75)
二、资源和能力分析的内容	(76)
三、资源和能力分析的方法及其运用	(79)
四、资源和能力分析的结论	(85)
第四节 外部环境分析	(86)
一、外部环境分析的意义	(86)
二、外部环境分析的内容	(86)

三、外部环境分析的方法及其运用	(89)
四、外部环境分析的结论与应用	(95)
第五节 战略诊断报告	(96)
一、战略诊断报告的重要性	(96)
二、战略诊断报告的内容	(98)
第六节 战略的制定	(100)
一、战略综合分析	(100)
二、战略的构想	(107)
三、战略的确定	(116)
第七节 战略措施	(119)
一、组织保证措施	(119)
二、技术保证措施	(120)
三、市场营销保证措施	(122)
四、管控系统保证措施	(122)
五、人力资源保证措施	(123)
六、财务保证措施	(124)
第八节 战略实施	(125)
一、战略目标分解	(125)
二、制定战略计划	(127)
三、战略审计	(128)
四、战略调整	(129)
 第三章 组织咨询	(132)
第一节 组织咨询概述	(132)
一、为什么要健全组织	(132)
二、组织及组织咨询的含义	(132)
三、组织咨询的内容	(132)
四、组织咨询体系	(134)
第二节 组织咨询应达到的目标	(134)
一、符合公司治理要求	(134)
二、满足经营目标要求	(138)
三、按工作内容设置组织	(139)
四、管理的跨度和层次适当	(141)
五、指挥与参谋关系处理得当	(143)
六、职、责、权对等	(145)
七、集权和分权适度	(146)

第三节 影响组织结构的因素	(148)
一、影响公司治理结构的因素	(148)
二、影响集权与分权管理的因素	(148)
三、影响管理幅度的因素	(149)
第四节 管理体制咨询	(151)
一、企业管理体制现状调查和分析	(151)
二、业务和管理工作内容筛选	(155)
三、管理体制的选择	(156)
第五节 组织机构咨询	(161)
一、部门设置	(161)
二、岗位设置现状调查和分析	(164)
三、岗位设置	(166)
第六节 组织运行规定咨询	(167)
一、公司治理权限的规定	(167)
二、业务决定权限规定	(167)
三、财务管理权限的规定	(168)
四、人事管理权限的规定	(169)
五、部门职责规定	(171)
六、岗位职责规定	(172)
 第四章 人力资源管理咨询	(173)
第一节 人力资源管理咨询概述	(173)
一、人力资源和人力资源管理	(173)
二、人力资源管理的内容	(173)
三、人力资源管理咨询及其内容	(174)
第二节 人力资源规划咨询	(175)
一、人力资源规划概述	(175)
二、人力资源规划咨询流程	(177)
三、人力资源规划咨询方法	(180)
第三节 职务分析咨询	(181)
一、职务分析概述	(181)
二、职务分析咨询流程	(182)
三、职务分析咨询方法	(182)
四、职务分析咨询成果	(185)
第四节 员工招聘咨询	(187)
一、员工招聘及其作用	(187)
二、员工招聘咨询流程	(187)

三、员工招聘方法	(195)
第五节 员工培训管理咨询	(198)
一、员工培训管理及其意义	(198)
二、员工培训管理咨询流程	(199)
三、员工培训管理咨询内容	(202)
第六节 薪酬管理咨询	(207)
一、薪酬管理概述	(207)
二、薪酬管理咨询流程	(208)
三、薪酬管理的岗位评价方法	(213)
第七节 绩效考核咨询	(215)
一、绩效考核概述	(215)
二、绩效考核管理	(216)
三、绩效考核咨询流程	(219)
四、绩效考核方法	(219)
第八节 职业生涯管理咨询	(224)
一、职业生涯管理概述	(224)
二、职业生涯管理咨询流程	(226)
三、职业生涯管理方法	(231)
第五章 财务管理咨询	(235)
第一节 财务管理咨询概述	(235)
一、财务管理的基本概念	(235)
二、财务管理咨询	(238)
三、财务管理咨询内容	(239)
四、财务分析	(240)
第二节 成本管理咨询	(251)
一、成本管理概述	(251)
二、成本管理方案设计	(257)
三、成本控制的一般方法	(263)
四、成本管理咨询要点分析	(268)
第三节 全面预算管理咨询	(270)
一、全面预算管理概述	(270)
二、全面预算管理的设计	(272)
三、预算编制方法	(285)
四、全面预算管理咨询要点分析	(288)

第四节 税收筹划咨询	(291)
一、组织项目小组	(291)
二、调研诊断	(291)
三、设计方案	(292)
四、评估效果	(292)
五、跟踪服务	(293)
六、项目总结	(293)
第五节 内部控制制度设计咨询	(294)
一、内部控制制度概述	(294)
二、内部控制制度设计	(299)
三、内部控制制度评价	(306)
四、内部控制制度设计咨询要点	(308)
第六节 财务管理系统建设咨询	(311)
一、现代企业财务管理系统概述	(311)
二、财务管理系统设计	(316)
三、财务管理系统建设咨询要点	(321)

下 册

第六章 市场营销咨询	(327)
第一节 市场营销咨询概述	(327)
一、市场营销含义	(327)
二、市场营销观念的演变	(327)
三、市场营销观念的创新	(328)
四、市场营销咨询的含义、特点和作用	(334)
五、市场营销咨询的主要内容	(335)
第二节 市场营销环境分析	(335)
一、市场营销环境分析的主要内容	(336)
二、竞争者分析	(337)
三、消费者和购买者分析	(337)
四、环境威胁与市场机会分析	(340)
五、环境分析方法	(344)
六、市场需求预测	(345)
第三节 目标市场分析	(346)
一、市场细分	(346)
二、目标市场选择	(349)
三、市场定位	(350)

第四节 市场营销竞争策略分析	(351)
一、市场营销竞争策略的基本形式	(351)
二、不同市场地位企业的市场营销竞争策略	(353)
三、企业市场营销竞争策略的分析	(354)
第五节 产品与品牌策略分析	(355)
一、产品组合策略	(355)
二、现有产品现状的分析	(357)
三、产品生命周期策略分析	(359)
四、新产品开发策略的分析	(362)
五、品牌策略分析	(363)
第六节 价格策略分析	(367)
一、订价原则及其影响因素	(367)
二、企业价格策略的分析	(369)
第七节 分销渠道策略分析	(370)
一、分销渠道的类型与模式	(370)
二、分销渠道的设计	(371)
三、分销渠道的管理	(372)
四、企业分销渠道策略的分析	(373)
第八节 促销策略分析	(374)
一、促销活动的作用及促销组合	(374)
二、促销策略的分析	(374)
三、促销组合策略的分析	(383)
第九节 客户关系管理分析	(384)
一、客户的分类及管理	(385)
二、客户关系管理的构成指标	(385)
三、客户关系管理现状分析	(386)
第十节 市场营销管理分析	(388)
一、营销组织的建立与分析	(388)
二、营销计划、执行与控制的分析	(390)
三、营销信息系统分析	(392)
 第七章 生产运营管理咨询	(395)
第一节 生产运营管理咨询概述	(395)
一、生产运营管理	(395)
二、生产运营管理咨询	(398)
三、生产运营管理咨询的内容	(399)

第二节 生产过程组织咨询	(400)
一、生产过程组织	(400)
二、生产过程组织咨询	(412)
第三节 生产能力与生产计划咨询	(424)
一、生产能力咨询	(424)
二、生产计划咨询	(435)
三、生产作业计划咨询	(441)
第四节 生产现场管理咨询	(445)
一、现场管理内容体系及现场管理咨询的思路	(445)
二、现场管理咨询的技法	(449)
三、生产现场的微缺陷改善	(463)
第五节 设备管理咨询	(469)
一、设备管理的任务和内容	(469)
二、设备管理咨询	(470)
第六节 库存管理咨询	(485)
一、库存管理和库存控制	(485)
二、库存管理咨询	(491)
第七节 供应链中的采购管理和物料管理咨询	(499)
一、供应链管理的基本思想	(499)
二、采购管理咨询	(501)
三、物料管理咨询	(511)
第八节 准时生产方式与精益生产方式	(515)
一、准时生产方式	(515)
二、精益生产方式	(522)
第八章 质量管理咨询	(527)
第一节 质量管理咨询概述	(527)
一、质量和质量管理	(527)
二、质量管理咨询	(534)
第二节 质量管理咨询的常用统计技术	(536)
一、质量分析技术Ⅰ——老七种工具	(536)
二、质量分析技术Ⅱ——新七种工具	(559)
三、其他统计方法简介	(567)
第三节 产品质量分析	(571)
一、产品质量分析的含义、作用与特点	(571)
二、产品质量分析的内容和方法	(573)

第四节 过程质量分析	(579)
一、过程质量分析的含义和分析方法	(579)
二、设计过程质量分析	(584)
三、产品形成过程的质量分析	(593)
四、销售和使用过程的质量分析	(597)
五、产品检验过程的质量分析	(599)
第五节 质量管理活动分析	(601)
一、质量方针、目标和计划分析	(601)
二、质量责任分析	(604)
三、质量管理基础工作分析	(605)
四、QC 小组的活动情况分析	(607)
五、质量改进活动分析	(610)
参考文献	(613)

第六章 市场营销咨询

第一节 市场营销咨询概述

一、市场营销含义

市场营销是企业为了自身利益和相关者的利益而创造、传播、传递客户价值,满足客户需求和欲望,管理客户关系的一系列过程。首先,市场营销以客户为中心,企业应紧紧把握客户的价值、需求和欲望,并通过创造性的努力来满足客户这些要求。第二,市场营销不仅要以本企业的利益为目标,而且还要兼顾到与之相关的各种组织利益,这样才能保证组织市场营销活动的可持续发展。第三,市场营销是一个过程。市场营销始于可满足客户需求的产品,直到客户要求完全满足为止,有时甚至延续到交易完成后的一段时间为止。

二、市场营销观念的演变

市场营销观念是企业进行市场营销活动的指导思想和行为准则,是企业行为的灵魂,是企业开展市场营销活动,处理企业、消费者和社会三者利益关系所持的观念、思想和态度。咨询过程中把握和分析客户市场营销观念,帮助客户选择正确的市场营销观念,自觉适应不断发展、变化的新形势,具有十分重要的意义。

企业的市场营销观念可以归纳为五种,即生产导向观念、产品导向观念、销售导向观念、营销导向观念和社会市场营销导向观念。

(一) 生产导向观念

生产导向观念认为,消费者只对产品能够买得到且价格低廉感兴趣。这种观念是在生产力水平低下,有效供给不足,产品不愁销路的卖方市场条件下产生的。在此观念指导下,企业营销活动的重点是提高生产效率、降低成本、扩大分销覆盖面以获取利润。

(二) 产品导向观念

产品导向观念认为,消费者最喜欢产品特色和追求良好的产品质量,因此,盲目地追求产品好,但对消费者的需求却注意不够,看不到市场需求的变化,往往导致企业成为“市场营销近视眼”。

(三) 销售导向观念

销售导向观念产生于资本主义国家由“卖方市场”向“买方市场”过渡的时期。销售导向观念认为,企业的营销活动是千方百计通过人员推销和促销去刺激需求,争取顾客

大量购买。他们是在销售能够生产的东西，而不是生产市场需要的产品。其结果是顾客使用了不喜欢的产品，“口口相传”，导致产品信誉遭到破坏。

（四）市场营销导向观念

市场营销导向观念认为，实现组织目标的关键在于正确确定目标市场的需要和欲望，并且比竞争对手更有效、更有利地传送目标市场所期望的东西。具体表现为：“顾客需要什么，企业就干什么。”营销已经不是企业内部一个部门的工作，而是整个企业活动的导向问题。表 6-1 给出销售导向和营销导向观念的不同之处。

表 6-1 销售导向和营销导向观念的不同之处对比表

	出发点	重点	方法	目的
销售导向观念	工厂	产品	推销和促销	通过销售获取利润
营销导向观念	目标市场	顾客需求	整合营销	通过顾客满意获取利润

（五）社会市场营销导向观念

社会市场营销导向观念认为，企业的市场营销活动不仅要满足消费者的需求，而且还要符合整个社会的长远利益。社会市场营销导向观念的目标是协调企业、消费者以及社会之间的关系，通过三者的共同努力，实现一个尊重消费者主权和利益、能够充分发挥企业优势与特长，使企业能够不断得以发展、提高全社会的福利及满足人类不断发展需要的经营环境。消费者、企业、社会三者的利益关系如图 6-1 所示：

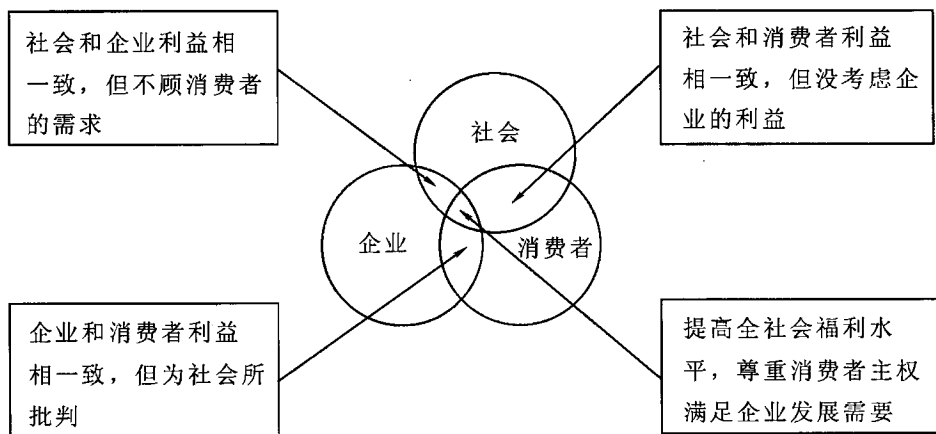


图 6-1 社会市场营销目标示意图

三、市场营销观念的创新

营销观念对企业营销活动的支配和决定作用很大，可以说是企业营销成败的重要因素。在知识经济条件下，企业更需要借助营销观念创新来促进企业的发展。营销咨询人员站在市场活动的最前沿，引导企业跟上时代、更新营销观念，将对企业的整体发展起到推动作用。

（一）全球化营销

1983 年美国营销专家西奥多·李维特提出全球化营销（Globe Marketing）的概念。全球化营销的含义是：现代企业在开展市场营销活动时，不要以本国国界为限，要放眼全球，把世界市场视为一个整体。

全球化运作、全球化协调和全球化竞争是全球化营销的三个重要特征。全球化营销的核心在于“全球化协调与全球营销一体化”。

（二）大市场营销

1984 年美国市场营销专家菲利普·科特勒提出了大市场营销（Big Marketing）这一概念。这一概念指出：企业为了成功地进入特定市场或者在特定市场经营，应用经济的、心理的、政治的和公共关系的技能，以赢得若干参与者的合作与支持，从而达到预期的目的。

大市场营销在传统营销 4P 理论（产品 Product、价格 Price、分销渠道 Place、促销 Promotion）的基础上，增加了“政治力”（Political Power）和公共关系（Public Relations）。

大市场营销理论认为：面对世界范围内愈演愈烈的贸易保护主义，以及不断增高的国际贸易壁垒所形成的营销障碍，企业在进入一个被保护的、不易进入的市场时，仅仅依靠传统的产品策略、价格策略、分销和促销策略是远远不够的，还必须增加政治力和公共关系，即兼施并行政治的、经济的、心理的和公共关系的技巧，这样才有助于企业营销活动的顺利进行。企业如能灵活、巧妙地运用大市场营销的理论与技巧，会有助于开辟新的市场。

（三）关系市场营销

关系市场营销（Relation Marketing）是指通过建立、发展并保持与相关组织和个人的长期良好的伙伴关系，在满足顾客需求的基础上，谋求企业生存与发展的一种新型营销观念和营销活动。1985 年巴巴拉·本德·杰克逊指出现代企业应抛弃传统的“交易市场营销”观念，树立“关系市场营销”的新观念。这一观念指出：现代企业的市场营销活动已不再是简单地生产、销售产品和服务，而是越来越注重与客户建立并维持相互满意的长期关系。“关系市场营销就是旨在建立、发展和保持成功的关系交换的企业的全部市场营销活动。”关系市场营销观念强调企业要在赢利的基础上，建立、维持和促进与客户之间的关系，放弃短期交易的目标导向，建立长期关系的目标导向。此观念是在总结大量的企业客户关系管理的经验和教训基础上提出的。许多企业的实践表明：开发一个新客户的费用是维持一个满意的老客户的 5 倍；企业与客户的关系维持得越长久，对企业就越有利可图。关系市场营销突破了传统营销理论的局限，打破了“交易市场营销”观念长期垄断企业营销活动的局面，是对传统营销理论的延伸和创新。

关系市场营销强调了以下三点：

1. 关系市场营销的核心是满足顾客的需要；
2. 市场营销的关键是与顾客建立和发展相互之间的良好关系；

3. 市场营销的手段是双向沟通。

关系市场营销较之交易市场营销更好地把握住了市场营销的本质，它的任务就是创造和保持顾客。关系营销已成为当今企业市场营销的重要发展趋势。

（四）整合营销

整合营销（Integrated Marketing）是由美国市场营销专家舒尔兹首先提出的，是90年代以来市场营销的热门话题，被认为是跨世纪的营销新观念，在欧美被推崇为“带领企业走向21世纪的营销传播理论”。

整合营销的内涵主要有五点：

1. 强调营销活动中的双向沟通，沟通的中心是消费者，而不是企业；
2. 强调企业要运用更科学的方法研究消费需求，建立完善的消费者资料库，深入研究消费者需求，建立与消费者更为紧密的关系；
3. 强调企业传播信息的一致性，向社会传递“一个声音”；
4. 强调各种形式的传播手段的整合运用；
5. 强调整合营销的目的是培育消费者的品牌忠诚度，特别是与其中那些最有价值的消费者保持长久地紧密联系，使企业能从中获取更多的“消费者价值”，并同时使消费者获得更大的满足。整合营销的重心在于传播，现代企业要熟练地把营销传播当一个实际、有效的竞争工具。

（五）绿色营销

绿色营销（Green Marketing），即企业在满足消费需求、谋求企业发展的同时，以可持续发展思想为经营理念，以环境保护、节约自然资源并自觉注意维护人类社会长远利益为价值观，并将此视为企业生存和发展的条件和机会的一种新型营销观念和营销活动。

绿色营销的主要内容是：

1. 树立绿色观念。即企业从指导思想到具体的营销活动，始终坚持绿色的市场营销观念；
2. 开发绿色产品。即企业在开发时要着重注意：节省能源和原材料、采用新型资源并使其容易回收、处理、低污染、无污染；安全卫生、有利于人体健康的绿色产品；
3. 制定绿色价格。即既要考虑企业研制、生产绿色产品的实际成本，又要考虑消费者的消费意识的转变和实际承受能力，制定适当的绿色价格；
4. 建立绿色渠道。即强化企业对分销渠道的管理与控制，以确保企业绿色营销的实施与发展；
5. 开展绿色促销。即在促销活动中注意激发消费者对绿色产品的兴趣，注意引导消费者消费绿色产品。

近年来的国际贸易动向表明，贸易壁垒正在向环境壁垒转变，许多国家把环境保护要求演变为非关税壁垒，这将是更隐蔽、更难于对付的新型贸易战，是“合理的贸易保护主义”，实质上是披着绿色外衣的技术壁垒。面对客观存在的国际贸易“绿色壁垒”现象，