



“十三五”高等院校财务与会计规划教材

管理咨询原理与实务

(第二版)

马广林 黄志红 主编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



“十三五”高等院校财务与会计规划教材

管理咨询原理与实务

(第二版)

马广林 黄志红 主编



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理咨询原理与实务 / 马广林, 黄志红主编. —2 版.
—上海: 立信会计出版社, 2017. 5
“十三五”高等院校财务与会计规划教材
ISBN 978-7-5429-5459-6

I. ①管… II. ①马…②黄… III. ①企业管理—咨
询—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 108014 号

策划编辑 方士华
责任编辑 方士华
封面设计 南房间

管理咨询原理与实务(第二版)

Guanli Zixun Yuanli yu Shiwu

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码	200235
电 话	(021)64411389	传 真	(021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021)64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	浙江省临安市曙光印务有限公司
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	17.5
字 数	335 千字
版 次	2017 年 5 月第 2 版
印 次	2017 年 5 月第 1 次
印 数	1—3100
书 号	ISBN 978-7-5429-5459-6/F
定 价	35.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

前言

知识经济时代,企业经营实践对从业人员的知识结构、专业技能和综合能力提出了更高的要求。这给高等教育人才培养提出了一个重要的课题——如何开阔学生专业视野、完善知识结构、提高综合能力,以适应企业经营实践对人才特质的要求。面对这一课题,许多高校开始尝试面向商科学生开设《管理咨询原理与实务》课程,其目的在于,在开阔学生视野、完善知识结构的同时,通过对相关专业知识和技能的系统集成和深化,培养学生综合分析与创新思维的能力,以更好地开展实务工作。同时,企业管理实践中专业分工、合作的现实决定,面向商科不同专业所开设的《管理咨询原理与实务》课程在内容安排上理应有所区别、各有侧重。然而,就目前的教材供给现状来看,现有《管理咨询原理与实务》教材的内容安排存在“大而全”、“宽而泛”、“针对性不强”等问题,缺少专门面向会计学和财务管理专业本科生理想的《管理咨询原理与实务》教材,严重影响了财会领域专门人才培养目标的实现。针对这一现状,我们为会计学和财务管理专业学生量身定制,编写了这部专门服务于会计学和财务管理专业应用型人才培养的《管理咨询原理与实务》教材。

在内容安排上,本教材分为上、下两篇。其中,上篇为“管理咨询基本原理与方法”,包含教材第一、第二、第三章内容,重点介绍管理咨询的基本概念、基本原理和基本方法;下篇为“管理咨询实务专题”,包含教材的第四、第五、第六、第七、第八章内容,重点介绍关于投资项目可行性研究、会计制度与财务制度设计、资产价值评估、税收筹划等常见的管理咨询业务领域的基本知识和技能,并对与会计和财务管理专业密切相关的其他管理咨询业务做了扩展性介绍。

在本教材编写过程中,我们充分尊重教学规律,“淡化理论、注重应用”,尽量回避纯粹的理论阐释,在讲解管理咨询一般原理和基本方法的



基础上,将重点放到与会计学和财务管理专业相关的管理咨询业务领域,以专题的形式介绍各种业务的基本操作方法和技能,目的在于更好地服务于学员提高工作技能和水平的需要。为了方便学员自学,教材每章都设有“内容简介”和“学习目的和要求”,以便于学员在自学过程中抓住重点、理解难点;同时,为了培养学员学以致用用的能力,各章均附有适量的“思考题”和“案例讨论”内容,供学生演练之用。

本教材主要特色在于:内容安排系统、全面,注重基本理论、方法和实务操作技能的讲授,并丰富了一般《管理咨询原理与实务》教材所没有的内容,如管理咨询主体与客体、管理咨询基本方法、税收筹划等;教材定位更具针对性,全书除第一至第三章介绍管理咨询的一般原理和方法外,第四至第八章均是以财务、会计专业的知识为背景和基础所做的进一步扩展、深入和综合,是面向会计学和财务管理专业的定制化教材,克服了一般《管理咨询原理与实务》教材内容过于宽泛、缺乏针对性的不足。

本教材适用于会计学、财务管理专业的本专科教学,也可作为从事会计、财务、评估、咨询等实际工作人员的自学教材或参考书。

本教材由中国海洋大学马广林、湖南涉外经济学院黄志红担任主编,负责全书的编写工作。由于水平所限,书中谬误难免,恳请读者批评指正,以利我们进一步修改和完善。

在教材编写过程中,我们参阅了许多国内外专家、学者的研究成果(见参考文献),在此一并表示感谢。

马广林

2017年5月

目 录

上篇 管理咨询基本原理与方法

第一章 管理咨询概论	3
内容简介	3
学习目的和要求	3
第一节 管理咨询的内涵与功能	4
第二节 管理咨询的业务领域	12
思考题	16
案例讨论	16
第二章 管理咨询主客体及其关系	18
内容简介	18
学习目的和要求	18
第一节 管理咨询主体	19
第二节 管理咨询客体	28
第三节 管理咨询的主客体关系	35
思考题	40
案例讨论	41
第三章 管理咨询的程序与方法	42
内容简介	42
学习目的和要求	42
第一节 管理咨询的基本程序	43
第二节 管理咨询的一般方法	46
第三节 管理咨询的具体方法	59



思考题	64
案例讨论	64

下篇 管理咨询实务专题

第四章 投资项目可行性研究	67
内容简介	67
学习目的和要求	67
第一节 项目可行性研究总论	68
第二节 市场与技术可行性分析	71
第三节 项目财务评价	78
第四节 项目国民经济评价	93
第五节 项目不确定性分析	108
第六节 项目可行性研究报告的编制	114
思考题	124
分析计算题	124
第五章 会计与财务制度设计	125
内容简介	125
学习目的和要求	125
第一节 会计与财务制度设计概述	126
第二节 企业内部控制设计	134
第三节 企业会计制度设计	149
第四节 责任会计制度设计	163
第五节 企业财务制度设计	173
思考题	188
案例讨论	188
第六章 资产评估	189
内容简介	189
学习目的和要求	189
第一节 资产评估概论	190
第二节 资产评估的程序与基本方法	199
第三节 资产评估报告与评估结果的会计处理	213

思考题	220
计算分析题	220
第七章 税收筹划	222
内容简介	222
学习目的和要求	222
第一节 税收筹划的概念与特点	223
第二节 税收筹划的程序与方法	226
思考题	236
案例讨论	236
第八章 其他管理咨询业务	238
内容简介	238
学习目的和要求	238
第一节 财务顾问	239
第二节 代理记账	240
第三节 税务代理	244
思考题	249
案例讨论	249
附录 1 国内外代表性咨询机构简介	250
附录 2 资金时间价值计算系数表	260
参考文献	268

管理咨询基本原理与方法

第一章 管理咨询概论

内 容 简 介

本章以咨询产生的社会背景分析为起点,对咨询产生的必然性及其内涵和种类进行了介绍;对管理咨询的概念、性质、特点进行了剖析;对管理咨询业的兴起及发展过程进行了回顾。在此基础上对管理咨询在现代社会中所发挥的功能及其客观价值进行了分析,并对管理咨询的主要工作领域、主要工作内容进行了概括性介绍。

学 习 目 的 和 要 求

通过本章学习,应当掌握咨询及管理咨询的定义、内涵和特点;掌握管理咨询的基本原理;理解管理咨询在现代社会中的地位 and 作用;熟悉管理咨询的主要工作领域和工作内容。



第一节 管理咨询的内涵与功能

一、咨询及其种类

(一) 咨询的含义

随着社会的发展,人类积累的实践经验越来越多,对实践经验的规律性总结的知识,也越来越丰富。由于人的精力的有限性,所以就个体而言,不可能对每一领域的知识都精通;同时,受个人先天条件和后天经验与知识的积累乃至思维、性格等的影响,每个人的智慧、能力是有差别的。这就决定,尽管人们在做事情时都有追求尽善尽美的心理,但受个人水平的限制而无法“尽善尽美”,于是就有了向更高水平的人请教、询问的要求,从而促发“咨询”活动的产生。一个成熟而成功的人或由人组成的群体,通常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。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及境界。当社会发展到一定阶段,向别人请教促成了一些人作为专门的职业来从事时,咨询就从个人行为扩展为群体的有组织、有目的的行为,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,提供专门的知识、智能帮助的行为。

由上述定义可见,咨询的实现,需有如下四个基本要素:

(1) 咨询的客体。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。咨询的委托者因在某方面缺乏足够的自信和技能时,就会产生向他人请教的需求。需要说明的是,咨询委托人未必就一定比被请教者水平低,当其虽有水平但无自信、为求稳健或“不方便说话”时,也可能提出咨询的要求。这时,咨询表现为社会上人际关系的一个层面。

(2) 咨询的主体。即咨询的受托者,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。咨询提供的内容若被委托者视为好或正确时,则被听从和采纳,否则只是提供参考。咨询主体的最主要特征应是具有专门的知识或技能,具有为他人提供咨询的能力。

(3) 咨询关系。咨询主体与客体之间除了具有表象上的委托与受托、服务与被服务关系外,还存在着复杂的人际关系、工作关系及变革的内因与外因关系。咨询关系的处理是否得当,直接关系到咨询目标的实现程度,因而咨询关系管理是开展咨询



工作的一个非常重要的方面。

(4) 咨询产品。即咨询主体为客体提供的专门知识和技能的帮助,这种帮助表现为委托者不懂的专门知识或技能,或经精心策划设计的一个完整的实施方案。

(二) 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归类。

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,是凭智者个人的知识、经验与推断力提供的咨询,它基本上采取封闭的、个体的方式。由于个人的知识、经验和判断力的有限性,决定了这种咨询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术的人组成群体,才能完成一项完整的咨询课题。因此,现代咨询是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,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,一些具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,如企业聘请的法律顾问、IT 顾问等。

(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,能满足难度较大、涉及范围较广的咨询需求,通常需成立临时或专门的具有法人地位的组织。

3. 按提供咨询内容的范围分类

(1) 专业咨询。它是指就某一个特定的专业领域而提供的咨询,如法律咨询、财务咨询、工程咨询、信息咨询、行销咨询、物流咨询、人力资源管理咨询等。

(2) 专题咨询。它是指就客户提出的某一具体问题或经咨询主客体双方共同商定的某一具体问题而展开的咨询活动。如为企业提供财务制度设计、税收筹划及项目可行性论证等咨询服务。

(3) 综合咨询。它是指就涉及多个领域的综合事项提供咨询,如对一个新建企业的咨询项目而言,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。这种咨询需要各领域的咨询专家共同合作才能完成。

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。



二、管理咨询的内涵与目的

(一) 管理咨询的含义

作为现代咨询的一种形式,管理咨询(management consulting)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”,帮助管理人员发现和分析问题,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。英国管理咨询研究所认为,管理咨询是“由独立的、合格的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”^①。

日本著名的经济学家占部都美在其《经营学辞典》中,给管理咨询的定义是指“调查企业的实际经济状态,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”^②。

中国企业联合会给管理咨询下的定义是:“管理咨询是由咨询专家根据客户的需求,运用科学的方法,通过深入调查、分析,找出客户管理中存在的问题及其产生的原因,有针对性地提出科学的、切实可行的解决方案,并指导方案的实施,以提高客户绩效的智力服务过程。”^③

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方(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) 管理咨询的客体或服务对象是一个组织。并且通常是建立在组织自愿的基础上,帮助其寻找与解决存在的问题,提出改进的建议。

(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,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。

(二) 管理咨询的目的

组织管理失败的根源性原因在于管理者对组织资源的整合能力欠缺和整合方式

① 国际劳动局. 管理咨询专业指南[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 1985.

② 占部都美. 经营学辞典[M]. 北京: 中央经济社, 1981.

③ 全国管理咨询师考试教材编写委员会. 企业管理咨询实务[M]. 北京: 企业管理出版社, 2007.



不当。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为固定,精力和思维能力有限,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、理智地对组织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,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。简言之,管理咨询的目的在于协助管理当局对组织管理进行变革、创新,从而实现对资源的有效整合,以此提高组织的整体效率。

三、管理咨询的特点

管理咨询区别于其他活动的显著特点,在于它是一种高知识、高智能含量的受托服务业务。具体来说可概括为以下几点:

(1) 知识性。管理咨询师作为具有专业特长的专家,其首要的特征是拥有和掌握专门的知识,依靠转让知识向委托人服务。因此,管理咨询业是典型的知识密集型产业,以提供知识产品为服务内容。

(2) 科学性。管理咨询不能主观臆断,感情用事,必须本着科学的态度,运用科学的方法来调查、分析与研究问题,总结与发现事物运行的内在规律。因此,咨询的过程要有科学依据,咨询的效果要经得起实践的检验。同时,管理咨询的过程,也是宣传科学管理理论与方法的过程。

(3) 创造性。管理咨询工作通常要经过周密的思考、高谋略的策划才能完成,从而要超越前人,打破常规和现状,要体现管理创新,以创造性思维来谋求切实可行的改革方案。

(4) 独立性。独立性是指管理咨询如果作为一种正式开展的工作,在机构和人员、经济利益、咨询师的思想意识等各方面,都要保证客观公正,不受任何一方的影响和干涉,以独立的立场、科学的态度进行咨询,否则就会使咨询失去客观性,进而失去其实际意义。

(5) 协作性。管理咨询的协作性特点表现为两个方面:一是即使是咨询专家,也往往不可能独立作战,必须组织各方面的专家协同工作;二是咨询专家必须与委托方密切配合,由委托方如实反映情况,与委托方共同分析和探索解决问题的思路、设计解决问题的方法,之后由委托方依咨询方案去实施。

(6) 有偿性。当管理咨询作为一种产业来运作时,就要使知识由“无价”转为“有价”,实行有偿服务。但咨询业“产品”的无形而不可比的特点,使其定价有相当的难度。咨询的价格通常要考虑咨询机构的信誉、咨询方案的未来收益情况等因素,由咨询双方协商确定。

(7) 自愿性。管理咨询必须由委托人愿意委托、受托人愿意(能够)提供咨询服



务为前提,每一项咨询合同的签订,都是双方双向选择的结果。

四、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,它可有以下几种功能。

(1) 传道解惑功能。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) 诊断评价功能。诊断是管理咨询进入实质性工作的第二个环节^①。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,正如医生要对症下药,必须先经过切脉、化验、检查等一系列的诊断工作一样,诊断是管理咨询的重要手段。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、分析原因,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) 分析预测功能。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、要素构成等的本质属性、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,对未来发展趋势作出预先估测,从而为管理指明方向。分析预测是方案策划的前提和基础,是管理咨询工作的重要环节和方法。

(4) 策划设计功能。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及其环境,运用智谋、策略所做的谋划、运筹,制定出管理创新方案。

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) 参谋指导功能。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,相比之下,指导更具有主动性、建设性,它是对管理者进行指

^① 管理咨询的实质性工作包括四个方面,即项目调查、分析诊断、方案策划和指导实施。



点、引导的职能。

五、企业开展管理咨询的现实意义

从咨询客体角度看,适时地引入“外脑”开展管理咨询具有重大的现实意义。

(一) 客观认识和评价自身的管理工作

“不识庐山真面目,只缘身在此山中”,管理当局长期置身于组织内部,现实存在的管理问题往往被思维的惯性和认知能力的有限性所掩盖,致使管理效率低下。此时引入管理咨询专家,通过“局外人”的客观分析与评价,可以客观地认识自身的管理水平、总结成功经验,也能及时地发现经营过程中存在的不足并改进。

(二) 更新管理观念

观念决定行为,有什么样的管理观念就会有什么样的管理行为。现实经济生活中经常出现高层管理者思想保守、观念落后,从而导致企业管理模式和手段欠科学,管理水平和效率低下。通过管理咨询活动特有的对话机制,可以将科学的管理观念渗透给咨询客体的高层管理者,使之树立起科学的管理观念,更好地指导其管理行为。

(三) 增强管理的科学性和有效性

环境的多变性、管理工作的复杂性以及管理当局对知识、经验和判断力的有限性决定,管理实践中难免出现决策欠科学、经营效果不理想的问题。管理咨询专家的及时介入,可以将科学的管理思想和先进的管理方法与技巧传授给管理当局,有利于提高管理当局的管理能力和水平,从而增强管理的科学性和有效性。

(四) 解决现实的管理问题

管理当局对专业知识和能力的有限性决定,有时会遇到自己无法解决的难题。此时,亟须寻求外部专家的帮助。管理咨询专家可以凭借坚实的理论基础、扎实的专业知识、丰富的实践经验和先进的管理方法,以及高超的策划能力,帮助管理当局解决这些现实的问题。

(五) 理顺棘手的内部关系

从表象上看管理是对组织资源进行规划和调度的过程,而更深层次上还涉及权力的配置、利益的协调等问题,并且后者是前者的核心影响因素。权力配置不合理、利益协调不恰当,会从根本上影响组织运行的安全性和效率性。然而,权力和利益通常是组织内部利益集团争夺的对象,由此权力配置和利益划分就成为十分敏感和棘手的问题。作为“内部人”,面对这种棘手的问题,单位“一把手”即便有成熟的想法,也往往因关系复杂而不便说话,特别是在一些市场化程度不高的企业和人际关系复杂的非营利性组织内部尤为如此。此时,若及时引进管理咨询专家,就可以通过“外部”“行家”的口,将科学的做法或“一把手”的想法说出来,一方面增强了方案的权威