



21 世纪高校精品课程规划教材

管理咨询

MANAGEMENT CONSULTING

◎ 主编 龙筱刚
zhubian longxiaogang

江西人民出版社



21 世纪高校精品课程规划教材

管理咨询

MANAGEMENT CONSULTING

◎ 主编 龙筱刚

江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理咨询/龙筱刚主编. —南昌:江西人民出版社, 2011. 4
ISBN 978 - 7 - 210 - 04773 - 5

I. ①管… II. ①龙… 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(2011)第 049380 号

管理咨询

作者:龙筱刚 主编

责任编辑:徐明德 王晓静

封面设计:蒋绍羽

出版:江西人民出版社

发行:各地新华书店

地址:江西省南昌市三经路 47 号附 1 号

编辑部电话:0791 - 6898965

发行部电话:0791 - 6898893

邮编:330006

网址:www.jxp-ph.com

E-mail:jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

开本:787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印张:20.75

字数:360 千字

ISBN 978 - 7 - 210 - 04773 - 5

赣版权登字—01—2011—77

版权所有 侵权必究

定价:35.00 元

承印厂:南昌市红星印刷有限公司

赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换

前 言

《管理咨询》是一门涉及经济学、工商管理、财务管理、成本管理等学科的课程,管理咨询的范围很广,包括企业管理的方方面面。在发达国家和地区,管理咨询是一个产业,有众多的企业或中介机构专门从事咨询服务业务,其中包含了专门的管理咨询公司、资产评估公司、会计事务所。管理咨询业务内容十分丰富,随着管理实践的不断发 展,一本教材很难将其全部覆盖,所以,本书的内容尽力做到相对独立和完善,从而满足企业管理咨询实务的要求。本书是在作者多年从事管理咨询实践和管理学、会计学教学基础上形成的,其特点有三:一是系统性。本书较为系统地介绍了管理咨询的各个方面:咨询行业、咨询主体、咨询方式、咨询内容、咨询程序、咨询方法、咨询案例等,以便学生对管理咨询有较为全面的了解和认识。二是实用性。通过对咨询理念的总结、方法的介绍和案例的分析,培养学生的分析能力和实际运用能力。三是前瞻性。本书根据当今企业管理的现实和对未来企业管理的思考,提出了管理咨询的新内容,通过对新内容的学习,将有助于工商管理、财务管理、会计学等专业的学生拓宽知识视野、提升专业能力,有利于未来的工作需要。

本书共分为 8 章:

第 1 章 管理咨询的基本理论。(1)介绍管理咨询的基本概念和范畴,以及管理咨询的流程、分类和特点;(2)了解管理咨询的产生与发展,国际、国内管理咨询业的概况,管理咨询的未来发展趋势等。

第 2 章 管理咨询的基本方法。介绍定性分析法和定量分析法的定义、内涵,各

种具体分析方法的内容及其应用。

第3章 财务管理咨询。介绍财务管理、财务管理咨询、财务分析、企业损益管理和企业财务战略的含义、内容和特点；阐述财务管理咨询的实施步骤，分析财务分析、财务战略和财务管理咨询的具体应用。

第4章 成本管理咨询。介绍成本管理、标准成本管理、目标成本管理和作业成本管理的含义、分类等；阐述上述成本管理的主要程序、主要方法及其应用。

第5章 企业业务流程重组。系统地介绍企业业务流程重组产生的背景、概念、核心内容、原则、类型和步骤；阐述企业业务流程管理的主要方法及其应用；分析企业业务流程重组管理咨询的原则、方法及其应用。

第6章 企业市场营销管理咨询。介绍营销管理的含义、市场营销分析的内容；阐述市场细分策略、市场定位策略和市场定位原则；分析市场营销咨询的含义、一般步骤和主要内容。

第7章 企业财务会计制度咨询。介绍企业财务制度的内涵、作用、原则，企业财务制度设计的目标、依据和内容；阐述会计报表的设计、会计科目设计、会计账簿设计、账务处理程序与会计机构和人员设计、账务处理程序设计和存货会计制度设计、固定资产会计制度设计。

第8章 企业战略管理咨询。介绍战略管理、战略管理咨询的含义、特点、内容和程序；阐述企业战略管理咨询的应用。

本书由浙江万里学院商学院龙筱刚副教授担任主编。本书的编写得到宁波市三港会计事务所、宁波万标企业管理咨询公司的大力支持，他们为本书的编写提供了若干案例，在本书的编写过程中参考并引用了有关专家、教材、法规、报刊、网站上的内容，对于其中直接引用的部分，在书中作了资料来源说明，其余则列入参考书目。在此，对于本书列举的资料与参考文献的作者和有关企业的管理者表示感谢，他们的成果为本书的编写提供了坚实的基础。最后，感谢江西人民出版社的徐明德先生，他为本书的出版倾注了大量的心血。

本书主要是作为会计学、财务管理和工商管理专业的学习用书，同时也可以作为财务人员、企业管理人员及其相关人员的参考用书。

由于针对会计专业、工商管理专业本科生的《管理咨询》课程本身尚处于摸索阶段,加之作者水平有限,书中缺点和错误一定不少,恳诚希望读者批评指正,以便今后修改和不断完善。

编 者

2010年 10 月 20 日

目录

前 言

第一章 管理咨询的基本理论	1
第一节 管理咨询的含义、流程和分类	1
一、管理咨询的含义	1
二、管理咨询的价值	2
三、管理咨询业务的基本流程	3
四、管理咨询业务的分类	4
五、管理咨询的特点	7
六、现代咨询业与传统咨询业的比较	8
七、现代管理咨询产业的发展方向	9
第二节 我国管理咨询业发展分析	12
一、管理咨询产业发展的历史	12
二、管理咨询产业的外部环境分析	14
三、管理咨询产业的五力分析	14
四、咨询企业的内部运行分析	17
第三节 咨询企业的管理	23
一、咨询公司的管理是专业服务管理	24
二、咨询公司的管理是专业经营管理	27
思考题	29

第二章 管理咨询的基本方法	31
第一节 调查分析的定性分析方法	31
一、比较分析方法	31
二、系统分析方法	33
三、头脑风暴法	36
四、德尔菲法	42
五、因果分析法	43
六、市场问卷调查法	45
第二节 定量分析	46
一、80/20 法则(The 80/20 Rule)	46
二、ABC 分析法	48
三、因素分析法	49
四、相关分析法	52
五、比率分析法	53
六、结构分析法	54
七、盈亏平衡分析	54
八、敏感性分析法	55
九、财务预警分析	57
思考题	60
第三章 财务管理咨询	61
第一节 企业财务管理概述	61
一、企业财务管理的内容	61
二、财务管理的目标	63
三、财务管理环境	66
第二节 企业财务管理咨询	69
一、财务管理咨询概述	69
二、财务管理咨询分类	71



三、财务管理咨询的实施步骤	72
第三节 企业财务分析	74
一、企业财务分析	74
二、资产负债表的结构分析	76
三、利润表的结构分析	79
四、现金流量结构分析	84
五、财务报表的趋势分析	87
六、财务比率分析	88
第四节 企业损益管理	96
一、销售收入管理咨询	96
二、利润预算管理的控制	101
三、目标利润管理的重点	103
第五节 企业财务战略	105
一、财务战略的特征	105
二、财务战略的内容	106
三、财务管理	106
四、财务战略的类型	107
五、企业融资战略	108
思考题	112
作业题	113
 第四章 成本管理咨询	 119
第一节 成本管理咨询概述	119
一、成本管理概述	119
二、成本管理咨询	120
第二节 成本管理的环节	122
一、成本核算	122
二、成本预测	122



三、成本计划	123
四、成本控制	124
五、成本分析	126
六、成本考核	128
第三节 成本管理环节咨询的方法	128
一、企业成本水平分析	129
二、成本的形成过程分析	131
三、成本管理职能分析	133
第四节 目标成本管理	136
一、目标成本管理概述	136
二、目标成本管理的基础工作	137
三、目标成本管理的实施原则	138
四、实施目标成本管理要建立合理高效的组织结构	138
五、实施目标成本管理的程序	139
六、目标成本控制的几项主要措施	140
第五节 标准成本管理	140
一、标准成本概述	140
二、标准成本管理	142
第六节 作业成本管理	144
一、作业成本及其相关概念	144
二、作业成本法的计算	146
三、作业成本管理	148
思考题	153
作业题	153
 第五章 企业业务流程重组	 155
第一节 业务流程重组概述	155
一、业务流程重组的产生背景	155



二、业务流程重组的核心内容	156
三、业务流程重组的原则	157
四、业务流程重组的类型	159
五、业务流程再造的步骤	160
六、业务流程再造的方法	166
七、需要进行重组的企业类型	168
第二节 业务流程管理的主要方法	169
一、六西格玛管理方法	169
二、戴明循环(PDCA 循环)	172
三、看板管理方法	179
第三节 业务流程重组管理咨询	181
一、制造工厂供应商管理体系咨询	181
二、采购与供应链管理辅导咨询	190
三、采购管理与采购体系建立咨询	197

第六章 企业市场营销管理咨询

第一节 营销管理概述	208
一、营销管理的含义	208
二、营销管理的五种需求	209
三、市场营销分析的主要内容	212
第二节 市场营销管理分析	214
一、市场需求分析	214
二、市场机会分析	215
三、消费者市场购买行为分析	216
四、组织市场购买行为	219
五、市场竞争分析	220
六、市场营销力分析	221
七、市场调查分析	221

第三节 市场营销策略	224
一、市场细分策略	224
二、市场定位策略	225
三、产品组合策略	229
四、品牌策略	230
五、价格策略	233
六、销售渠道策略	236
第四节 市场营销咨询	237
一、市场营销咨询概述	237
二、市场营销咨询的一般步骤和主要内容	237
 第七章 企业财务会计制度咨询	240
第一节 企业财务制度咨询	240
一、企业财务制度概述	240
二、财务制度设计的内容	245
第二节 会计凭证、会计账簿和会计科目的设计	254
一、会计凭证的设计	254
二、会计账簿的设计	256
三、会计科目的设计	258
第三节 账务处理程序设计	259
一、账务处理程序的内容及种类	259
二、我国四种账务处理程序的共同点和根本区别	259
三、账务处理程序特点	259
四、账务处理程序的选择	260
五、选用账务处理程序时应该注意的问题	261
第四节 企业会计制度的设计	262
一、货币资金业务会计制度的设计	262
二、应收及预付业务会计制度的设计	266



三、存货业务会计制度设计	268
四、财务报表设计	273
思考题	277
第八章 企业战略管理咨询	280
第一节 战略管理咨询概述	280
一、战略管理咨询的含义和作用	280
二、战略管理咨询的特点	281
三、战略管理咨询的内容	281
四、战略管理咨询的基本程序	282
五、战略管理咨询的发展	282
第二节 战略管理咨询方法	283
一、PEST 分析	283
二、竞争因素分析	284
三、SWOT 分析	289
四、战略地位与行动评价矩阵(SPACE 矩阵)	293
五、价值链分析法	295
六、杜邦分析法(Du Pont Identity;Du Pont Analysis)	297
七、关键成功因素分析法(Key Successful Factors)	298
八、行业内的战略群体分析法	301
九、波士顿矩阵(BCG Matrix)	302
十、麦肯锡七步分析法	304
第三节 企业战略	305
一、企业战略的概念	305
二、企业战略的分类、内容及其应用	305
思考题	312
主要参考文献	318

第1章

管理咨询的基本理论



学习目标 ▶▶

- ① 了解管理咨询的基本概念和范畴,以及管理咨询的流程、分类和特点。
- ② 了解管理咨询的产生与发展,国际、国内管理咨询业的概况,管理咨询的未来发展趋势等。

第一节 管理咨询的含义、流程和分类

一、管理咨询的含义

管理咨询是针对某一具体问题而进行的服务活动,一般一次管理咨询都会以一个“项目”的形式确定下来。项目的主要职能块就是管理咨询服务的主要内容。企业管理咨询的主要内容其实就是针对企业不同的职能块的问题,根据企业的实际情况,通过科学严谨地分析,分别给予系统地解答。

咨询是从事咨询工作的人员针对客户的问题,以自己的知识、经验、技能,向客户提供有偿或无偿指导或服务,最终使客户问题得到解决的一种服务。在咨询业,需求方是存在一定问题的个人或组织,供给方是提供解决方案的机构或人员,也称咨询师,交易的客体是问题的解决方案。咨询业经过一百多年的发展历程,已经成为新经济时代的一个重要产业,并正在突飞猛进的发展和扩张,各种咨询公司像雨后春笋般地发展起来。在市场经济处于成熟阶段的发达国家,已经形成了众多大型的、具有强大实力的、世界范围运作的咨询公司。这些大型咨询公司涉足的咨询范围广、提

供的咨询服务多种多样。

二、管理咨询的价值

(一)从外部审视企业

“不识庐山真面目,只缘身在此山中。”对企业而言,从内部往往难以全面和准确地发现问题,因此需要求助于具有较高专业素质的咨询师从外部对企业进行全面审视,发现从其内部看不到的问题。咨询师提供的外部审视的价值既表现在用新的思维方式、观点去观察企业的现状,分析其存在的问题及原因,也表现在以科学的态度和创新精神,去设计切实可行又有所突破的实施方案。

(二)解决企业实际存在的管理问题

借助咨询师来解决企业面临的管理与经营问题是目前大部分企业寻求咨询的主要目的。事实上,大多数企业缺乏管理方面的专业人才,很多工作难以做到位。比如,如何进行全方位评估,如何确定高级管理人员的薪酬,是否应该进入一个新的领域等。咨询师可以为不同的公司提供服务,企业聘请他们去解决一些问题往往能起到“事半功倍”的效果。

(三)增强企业解决问题的能力

咨询师有自己发现和解决管理问题的方法和途径,企业领导在与咨询师交流的过程中,能够学习这些方法,有助于企业领导思维能力的提高。通过咨询过程中的知识传递和转移,能够培养企业解决实际问题的能力。

(四)更新企业高层领导的观念

咨询师与企业的“亲密接触”其实是一种帮助企业高层领导更新管理观念的捷径。特别是一些资深的咨询师,接触的企业客户多,掌握的先进的管理方式和模式也较多。通过与企业里不同层次员工的深入沟通,新的企业经营管理理念很容易得到传播。

(五)借助咨询说出自己不能说的话

对企业家而言,很多时候需要咨询是因为需要借咨询师之口来“说事”。企业内部有种种错综复杂的关系,为了企业的长远目标,企业很多时候必须做出自己的取舍,这时候需要咨询师来替企业家说话。很多涉及组织变革方面的问题,如组织结构



调整、人事体制改革都可以在咨询师的建议下进行。

最后,我们可以把咨询的价值总结成通俗的四句话:(1)做企业家的“眼睛”,看“老板”所看不到的现象;(2)做“老板”想做却无暇做的事,做一双执行各种复杂困难任务的“手”;(3)做企业家的“外脑”,想“老板”没时间想的问题;(4)做企业家的“嘴巴”,说“老板”不能说的话,替企业家把想说但不能说的话说出来。

三、管理咨询业务的基本流程

企业咨询是一项追求实效的管理改善与开拓性活动,其程序不是固定不变的,而是一切从实际出发,根据咨询的对象及其内容的不同而有所不同。但是人们在长期实践中总结出来的咨询的基本程序与要领,还是有许多共同点值得参考或借鉴的。

(一)管理咨询业务流程的含义

与其他任何工作一样,管理咨询工作也应该按照一定步骤有序进行。为保证项目的顺利实施,控制项目进度与阶段性工作质量,完成一个咨询项目所采取的一系列连贯有序的步骤即项目的流程。咨询的业务流程不是固定不变的,而是要根据项目具体情况而定。

作为咨询师,在从事咨询工作过程中,时刻注意流程性的方法是十分必要的,它可以使咨询师明白在何时、何种情况下,采取何种工作方法、达到何种预期目的。流程性工作是咨询师的重要工具,掌握流程性工作方法,咨询工作就有一定的程序可以参照。

(二)基本业务流程

通常情况下,一项咨询业务基本包含五个阶段,即咨询项目的联系洽谈、预备咨询、正式咨询、辅助实施改善方案、后续跟踪服务等。每个阶段又可以根据具体情况的不同,细分为不同的工作步骤和工作内容。

1. 联系洽谈阶段

主要是指咨询师进行市场开拓,推广公司价值,寻找客户或者接受委托的咨询项目的过程。

2. 预备咨询阶段

主要指咨询项目运作前的准备工作,项目组的组织、确立,项目基本情况收集,

行业资料的准备等。作为被咨询的客户,在这阶段应做好内部项目组的组织工作和咨询项目的动员工作,使外部项目组能够得到很好的配合,以保证项目的顺利实施。

3. 正式咨询阶段

咨询项目组正式进驻客户组织后,根据项目内容开展调研活动,了解企业基本经营状况,包括行业背景、生产、技术、市场、人力资源管理、财务、后勤、研发、公司的发展规划、规章制度体系建设等企业生产经营状况,对企业各层职员进行走访座谈或问卷调查,达到对企业有一个全面的了解,初步找出企业发展存在的有关问题或发展潜力。在进行充分的内部调研基础上,项目组根据项目内容进行外部调研,内容包括:宏观经济形势、行业发展趋势、行业进步驱动因素、同行业竞争对手状况等有关资料。在经过大量的资料收集之后,项目组应用各种现代化管理工具、现代化方法对资料进行深入的分析,对企业进行管理诊断,根据项目要求的内容为企业制定管理改进方案,方案的制定过程是项目组与企业互动的过程,双方共同参与,“外脑”与企业内部各级人员根据事先确定的项目方案分工负责,共同制定管理改善方案。这一阶段完成后外部项目组的工作主体部分已基本完成。

4. 方案实施阶段

管理改进方案完成后进入项目第四阶段即方案实施阶段,在这一阶段主要以企业为主,项目组辅助,根据方案的内容,对企业或进行管理改善或进行管理重组,以达到理想的目标。

5. 跟踪服务阶段

管理咨询并不是提交方案、结清费用之后就万事大吉了,为保证方案的顺利实施,真正为企业创造经济效益,并在企业界树立良好形象,咨询师要对客户进行跟踪服务,不定期进行回访,这样既可以进一步增进与客户的感情,而且还有可能获得后续项目。国际上大的咨询公司项目来源有很大一部分属于后续项目,企业与咨询公司之间建立了长期的合作关系,实现双方共同成长。

四、管理咨询业务的分类

(一) 战略咨询

战略咨询是管理咨询中最高层次的业务类别。战略咨询是为企业提供战略设