



“换代II型”新概念教材

高等院校本科会计学专业教材新系

管理咨询

原理 · 方法 · 专题

(第二版)

马广林 主编
徐国君 主审

Management Consulting

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





“换代II型”新概念教材

高等院校本科会计学专业教材新系

管理咨询

原理 · 方法 · 专题

(第二版)

马广林 主编
徐国君 主审

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

大连

© 马广林 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

管理咨询——原理·方法·专题 / 马广林主编. —2 版. —大连:
东北财经大学出版社, 2012. 6

(高等院校本科会计学专业教材新系)

ISBN 978-7-5654-0804-5

I. 管… II. 马… 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 (2012) 第 092787 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

大连图腾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: 561 千字

印张: 24

2012 年 6 月第 2 版

2012 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙 平

责任校对: 那 欣 何 群

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0804-5

定价: 38.00 元

第二版前言

在分工日益细化、知识和信息迅速膨胀、科学技术更新换代加速的今天，社会对个人的知识结构、专业技能和综合能力提出了更高的要求。同时，咨询策划活动在人类社会生活中的地位和作用日渐突显，管理咨询也自然成为一个重要的行业，成为许多商科（包括会计学科）毕业生的从业去向。这一社会背景，对会计学专业人才的培养提出了一个重要的课题——如何开阔学生专业视野、完善学生知识结构、提高学生综合能力，以适应激烈的人才市场竞争？面对这一课题，中国海洋大学会计学系率先面向会计学和财务管理专业普通全日制本科生和研究生开设“管理咨询”课程，以开阔学生视野、深化专业知识、训练创新思维，培养学生综合分析与诊断、灵活变通及用创意性的思维解决问题的能力，并于1999年编写出版了国内第一本服务于会计学和财务管理专业普通全日制本科生教学的《管理咨询》教材。教材出版后在国内产生了良好的反响，并成为很多同类教材的重要参考书目。然而，随着时间的推移，社会环境发生了重大的变化，同时考虑国内同类教材内容“大而全”、“宽而泛”、“针对性不强”，缺少专门面向会计学和财务管理专业本科生的理想的《管理咨询》教材的现状，我们认为有必要结合环境的变化和教学过程中发现的不足，对本教材第一版进行修订，并及时呈现给读者。

本书继承和发扬了第一版的特色：内容安排系统、全面，注重基本理论和方法的讲授，并且丰富了一般《管理咨询》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、财务管理咨询、纳税筹划、公司组建与证券发行等；教材定位更具针对性，全书除第一、二、三章介绍管理咨询的一般原理和方法外，其余章节均是主要以财务、会计专业的知识为背景和基础所作的进一步扩展、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》教材内容过于宽泛、缺乏针对性的不足。

本书可供会计学或财务管理专业高年级学生使用。完成本书全部内容的讲授大约需要60学时，使用者可以根据需要选择讲授内容，以适应于不同的教学对象。对于标有“*”号的章节，难度相对较大，本科阶段可以根据学生实际情况取舍。同时，本书也可作为从事会计、财务、评估、咨询等实际工作人员的自学教材或参考书。

在本次修订编写工作中，由马广林担任主编，由徐国君担任顾问和主审，两位编者共同对全书作总体策划和章节内容规划。硕士研究生王康、韩宁参与了部分章节的资料收集和整理工作，马广林负责全书统稿。

在本书修订编写过程中，我们参阅了许多文献资料，在此向文献作者表示衷心的感谢。感谢本书第一版的编者，他们的辛勤劳动为本书第二版的推出打下了良好的基础。

感谢东北财经大学出版社为本书出版工作提供的便利；同时，东北财经大学出版社孙平先生在本书内容规划、章节设计等方面提出了许多宝贵的意见，并为本书的审校付出了艰辛的劳动，在此表示衷心的感谢！

尽管我们做了认真、细致的工作，但限于水平，书中不足之处在所难免，欢迎读者批评、斧正。

编 者

2012 年 4 月

第一版前言

本书是青岛海洋大学（现中国海洋大学）会计系列教材之一，是在系统学习了会计各专业课程的基础上，为会计学、财务管理本科专业高年级学生撰写的教材，可在大学四年级第一学期按每周3至4学时组织教学。同时，本书也可作为从事会计、财务、评估实际工作人员的自学教材或参考书。

管理咨询是一个广义的概念，指具有各种专门知识或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、策划等的高智力服务行为。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发展，发挥了巨大的作用。让高年级的学生学习有关方面的知识，可以提高学生思维的高度和广度，培养对管理进行改革、创新，以提高对资源有效整合的能力，丰富专业知识面，开阔眼界。本教材的特点是内容系统、全面，丰富了一般《管理咨询》教材所没有的内容，如管理咨询主体与客体、基本方法、财务制度设计、公司组建与证券发行等。

本书由徐国君担任主编，徐晓慧、王成秋担任副主编。主编、副主编一起拟定、讨论了编写大纲，主编进行全书的总纂。各章编写分工如下：第一章、第九章由徐国君执笔；第二章、第三章由徐晓慧执笔；第四章由迟克连执笔；第五章由刘祖明执笔；第六章由孙迎春执笔；第七章由王成秋执笔；第八章由夏虹执笔。因学识水平有限，书中难免有不当甚至错误之处，恳请读者批评指正。

编 者

目录

MULU

第一章 管理咨询概论	1
■ 内容简介	1
■ 学习目标	1
第一节 管理咨询的概念.....	2
第二节 管理咨询的功能与价值	11
第三节 管理咨询的内容	14
第四节 管理咨询的基本程序	18
■ 本章小结.....	22
■ 重要概念.....	22
■ 思考题.....	22
■ 案例讨论.....	23
■ 扩展阅读资料.....	23
第二章 管理咨询的主体与客体	24
■ 内容简介.....	24
■ 学习目标.....	24
第一节 管理咨询的主体	25
第二节 管理咨询的客体	43
第三节 管理咨询的主客体关系	50
■ 本章小结.....	55
■ 重要概念.....	55
■ 思考题.....	55
■ 案例讨论.....	55
■ 扩展阅读资料.....	56
第三章 管理咨询方法	57
■ 内容简介.....	57
■ 学习目标.....	57
第一节 管理咨询的一般方法	58
第二节 管理咨询的具体方法	71

■ 本章小结·····	78
■ 重要概念·····	78
■ 思考题·····	78
■ 案例讨论·····	78
■ 扩展阅读资料·····	79
第四章 企业财务诊断* ·····	80
■ 内容简介·····	80
■ 学习目标·····	80
第一节 财务诊断的概念 ·····	81
第二节 企业财务诊断的程序 ·····	87
第三节 企业财务诊断方法 ·····	92
第四节 企业财务诊断案例——A 药业公司财务诊断·····	116
■ 本章小结 ·····	123
■ 重要概念 ·····	123
■ 思考题 ·····	123
■ 案例讨论 ·····	123
■ 扩展阅读资料 ·····	125
第五章 企业会计与财务制度设计 ·····	126
■ 内容简介 ·····	126
■ 学习目标 ·····	126
第一节 企业会计与财务制度设计概述·····	127
第二节 企业内部控制设计·····	135
第三节 企业会计制度设计·····	152
第四节 企业财务制度设计·····	173
■ 本章小结 ·····	186
■ 重要概念 ·····	187
■ 思考题 ·····	187
■ 案例讨论 ·····	187
■ 扩展阅读资料 ·····	188
第六章 项目可行性研究 ·····	190
■ 内容简介 ·····	190
■ 学习目标 ·····	190
第一节 项目可行性研究总论·····	191
第二节 市场与技术可行性分析·····	197
第三节 财务评价·····	204
第四节 国民经济评价·····	224
第五节 不确定性分析·····	238
第六节 可行性研究报告的编制·····	243
■ 本章小结 ·····	253

重要概念	253
思考题	253
分析计算题	254
扩展阅读资料	254
第七章 资产评估	255
内容简介	255
学习目标	255
第一节 资产评估概论	256
第二节 资产评估程序	268
第三节 资产评估基本方法	271
第四节 资产评估工作底稿和评估结果的报告与处理	287
本章小结	294
重要概念	294
思考题	294
分析计算题	294
扩展阅读资料	295
第八章 纳税筹划	296
内容简介	296
学习目标	296
第一节 纳税筹划的概念与特点	297
第二节 纳税筹划的程序与方法	300
本章小结	311
重要概念	311
思考题	311
案例讨论	312
扩展阅读资料	312
第九章 公司组建与证券发行	314
内容简介	314
学习目标	314
第一节 公司组建的程序和方法	315
第二节 公司基本文件的制作	328
第三节 证券发行与上市	343
本章小结	352
重要概念	352
思考题	352
扩展阅读资料	352
第十章 其他管理咨询业务	353
内容简介	353
学习目标	353

第一节 财务顾问.....	354
第二节 代理记账.....	356
第三节 税务代理.....	362
■ 本章小结	368
■ 重要概念	368
■ 思考题	368
■ 案例讨论	368
■ 扩展阅读资料	368
主要参考文献.....	370

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；对国内外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、主要工作内容及管理咨询的基本程序进行了概括性介绍。

学习目标

通过本章学习，应当：①掌握咨询及管理咨询的定义、内涵和特点；②掌握管理咨询的基本原理；③理解管理咨询在现代社会中的地位和作用；④熟悉管理咨询的主要工作领域和工作内容；⑤掌握管理咨询的四个阶段及其工作要点。

第一节

管理咨询的概念

一、

咨询及其种类

(一) 咨询的含义

随着社会的发展,人类实践的经验积累越来越多,作为对实践经验的规律性总结的知识也就越来越丰富。人的精力的有限性决定,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。在现在社会,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,须有如图 1—1 所示的四个基本要素。

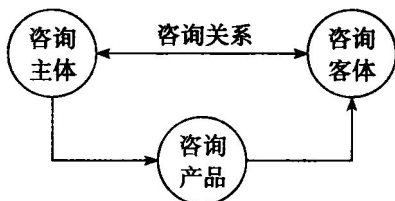


图 1—1 咨询的基本要素

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。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”^①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。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。

^① 有时,组织内部会因人际关系复杂或权力斗争激烈而不便推行变革方案,这种情况下通常可以考虑引入外部咨询专家,通过专家的口将科学的变革方案说出来,从而实现缓和矛盾的目的。

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。再次是咨询关系。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。咨询关系处理得是否得当,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。最后是咨询产品,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。

下面的例子就是一个著名的咨询案例^①:

1950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,美国对华政策研究室接到一个秘密情报:兰德公司集中人力,投下大笔资金研究了一个课题:“美国如果出兵朝鲜,中国的态度将是如何?”第一个研究成果已经出来了。兰德公司通过秘密渠道打算把这个结论卖给美国,据说只有一句话的研究结论,却索价500万美元(相当于当时一架最先进的战斗机的价格)。

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,当做无稽之谈。

几年后,美国在朝鲜战场一再惨败,美国国会开始辩论“究竟出兵朝鲜是否真有必要”的问题,才有人想起兰德公司的研究成果。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兰德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,美国将以不光彩的姿态主动退出这场战争。

当记者问从朝鲜战场回来的美军总司令麦克阿瑟将军对兰德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十万美国军人的生命,却吝啬一架战斗机的代价。”默默无闻的兰德公司自此声望大振,扬名四海。

兰德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。下面就是该公司在20世纪80年代初开展的一个有名的经济咨询案例^②:

1980年,中国香港H公司准备和中国大江拖拉机厂做一笔大买卖,但对这一计划是否可行把握不大,不敢贸然签约,便慕名向著名的兰德公司提出咨询。兰德公司欣然应允,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,兰德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,听从了兰德公司的意见,和大江厂签订了3年的合同。合同规定:第一年,H公司以最优惠的条件向大江厂提供一条价值800万美元的现代化拖拉机生产线;第二年,大江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,大江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,则按规定条款支付违约金。

如果单从合同来看,H公司的风险是很大的。因为,H公司从大江厂买进3.6万台拖拉机,转卖以后每台最多可得40美元的薄利,共计利润144万美元。而H公司向大江厂

^① 谭其秦:《谋事在人》,广州,广州出版社,1996。

^② 谭其秦:《谋事在人》,广州,广州出版社,1996。

以优惠条件提供设备已经明码亏去约 50 万美元。此外,还要付给兰德公司 40 万美元的咨询费;聘请兰德公司经理马德林作为大江厂事宜的全权代表又花去近 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。大江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,因为它已经从兰德公司所提供的大量分析资料中得知,按大江厂目前的工人素质、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违约金中大赚一笔。

不出兰德公司所料,第二年,大江厂因未能如数供货而被迫支付违约金 160 万美元;第三年眼看首季已过,大江厂仅生产出 1 000 台拖拉机,照此推算,最乐观的估计,到年底也要支付违约金 480 万美元。迫于压力,大江厂不得不向 H 公司提出修改合同的要求。H 公司的全权代表马德林对大江厂的要求提出一个极为苛刻的条件:如果修改合同,则大江厂必须赔偿 H 公司经济损失 250 万美元。出于无奈,大江厂在 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。

大江厂经此挫折之后,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,不仅可以如数供货,而且还可以大大增加供货量。大江厂此时雄心勃勃,希望延长合同期限,力图从中补回过去的损失。看来,这次 H 公司的灾难真的到来了。然而,遗憾的是,当大江厂向 H 公司提出希望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。十分感谢大江厂能信守合同,3 年合作……”总之,H 公司在大赚一笔之后,很客气地拒绝了大江厂的要求。

商场是冷酷无情的,在大江厂与 H 公司这一场持续 3 年的商战之中,兰德公司的神机妙算无疑起了决定性作用。大江厂的“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。

(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,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,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,指就涉及多个领域的综合事项提供的咨询,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、农业咨询等,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

① 国际劳动局:《管理咨询专业指南》,杭州,浙江人民出版社,1985。

② [日]占部都美:《经营学辞典》,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》,北京,企业管理出版社,2007。

理的各个方（层）面提供知识、智能、策划等高智力服务的行为。其基本原理如图 1—2 所示^①。

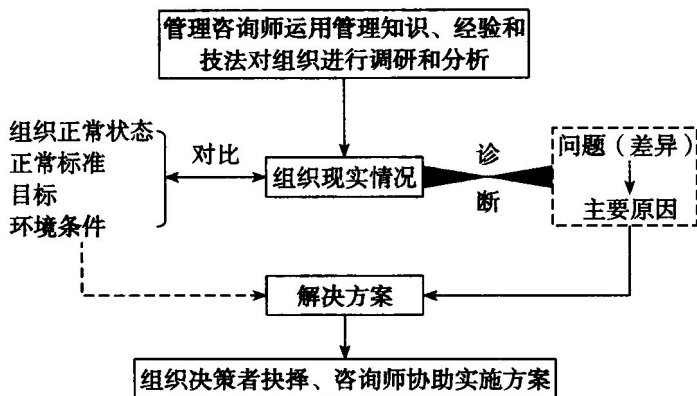


图 1—2 管理咨询的基本原理

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）管理咨询的性质

管理咨询是以咨询者专门的知识、丰富的经验、创造性的思维为基础的。它所提供的服务属于智力、策划性的无形产品。可以从以下几方面来深入把握管理咨询的本质：

1. 管理咨询提供的是一种智能化的无形产品。不论是对委托者提出管理问题的解答，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决策，因此，咨询师并不对自己的建议的一切后果直接负责，咨询师的职责是提出高质量的咨询方案，并以此来提高自己的社会信誉。因此，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，但必须将它付诸实施才能最终产生价值。

（三）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，

^① 本图参考史璞：《管理咨询：理论、方法与实务》，北京，机械工业出版社，2004，有改动。

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,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。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:

(一) 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,他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。

(二) 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。

(三) 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。

(四) 独立性

独立性是指管理咨询如果作为一种正式工作开展,在机构和人员、经济利益、咨询师的思想意识等各方面,都要保证其客观公正,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。

(五) 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,会同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,同时由委托方依咨询方案去实施。

(六) 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。

(七) 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。