

21世纪高等院校财经类专业核心课程系列教材

财务管理咨询

FINANCIAL CONSULTING

周一虹 / 主编



Financial
Consulting



经济科学出版社
Economic Science Press

21 世纪高等院校财经类专业核心课程系列

财务管理咨询

周一虹/主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理咨询/周一虹主编. —北京: 经济
科学出版社, 2010. 8

21 世纪高等院校财经类专业核心课程系列教材
ISBN 978 - 7 - 5058 - 9576 - 8

I. ①财… II. ①周… III. ①企业管理咨询 - 财务管理 - 高等学校 -
教材 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 162996 号

责任编辑: 杜 鹏
责任校对: 王苗苗
版式设计: 代小卫
技术编辑: 董永亭

财务管理咨询

周一虹/主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 26.75 印张 500000 字

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

印数: 0001—4000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9576 - 8 定价: 38.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

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得到了长足的发展。自从我国恢复注册会计师制度以来,管理咨询业务发展迅速,并已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、审计、财务管理专业学生必须掌握的一门专业知识。管理咨询的范围很广,它涉及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、会计师事务所。管理咨询业务内容十分丰富,随着管理实践不断发展,一本教材很难将其全部覆盖,所以本教材选择了拓展财会审人才专业知识视野和加强专业知识整合应用的角度,在介绍管理咨询一般程序、方法、业务内容的基础上,重点介绍企业财务管理咨询(包括企业财务管理体制、资金筹集、资产运营、成本控制、收益分配管理、重组清算、财务信息管理和财务监督)、项目可行性研究和经济评价、企业改制和股票上市、企业内部控制系统设计及税务咨询筹划等方面的内容。即便如此,也很难将这些内容讲深讲细。限于篇幅和时间,本教材只是给出框架,任课教师可以根据自己的知识和经验及管理实践中的新问题、新进展,加以补充和发挥,以达到最佳教学效果。

本教材是按四年制会计、审计、财务管理本科专业的教学计划编写的,适合作为本科专业相关课程的教材,也可用做会计、审计、财务管理、管理咨询工作者的学习参考书。

本书由周一虹担任主编,负责全书编写大纲的拟订和初稿的修改、补充、统纂、定稿。各章初稿分工如下:周一虹执笔第一章、第二章;翟登峰执笔第三章、第六章;卢海燕执笔第四章、第五章;戚梦洋执笔第七章、第八章;周曦执笔第九章、第十章;徐皎执笔第十一章、第十二章;蒋朋成执笔第十三章、第十四章;杨荣美执笔第十五章。

管理咨询是一门新的学科,这方面的教材和资料较少。在本教材的编写过程

中我们参考并引用了有关专著、教材、法规、报刊、网站上的内容，对于其中的引用部分，列入了参考文献目录。在此，我们对本教材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，他们的成果为本教材的编写奠定了基础。此外，管理咨询所涉及的领域较多，业务范围较广，学科跨度较大，因而本教材在相关内容上根据教学需要进行适当取舍。

由于针对会计、审计、财务管理专业本科生的《财务管理咨询》课程本身尚处于探索阶段，加之作者水平有限，本教材疏漏与不妥之处在所难免，诚望读者提出批评，以利于今后修改和不断完善。

编著者

2010年7月7日

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.....	6
第三节 管理咨询的服务方式和业务范围	10
第四节 管理咨询人员的素质和咨询收费	13
关键术语及概念	15
思考题	15
第二章 企业财务管理体制	16
第一节 企业财务及其实质	16
第二节 企业财务管理体制概述	20
第三节 建立企业财务管理体制的基本原则和要求	23
第四节 企业财务决策制度	27
第五节 企业财务风险管理制度	30
第六节 企业财务预算管理制度	34
第七节 投资者的财务管理职责	39
第八节 经营者的财务管理职责	44
关键术语及概念	45
思考题	46
第三章 资金筹集	47
第一节 资金筹集概述	47
第二节 权益筹资管理	55
第三节 权益资金筹集决策	59
第四节 企业资本管理	62
第五节 资本公积管理	65

第六节 盈余公积管理	68
第七节 企业增资管理	71
第八节 负债资金筹集管理	72
关键术语及概念	74
思考题	74
第四章 资产运营（上）	76
第一节 资产运营概述	76
第二节 资产结构管理	79
第三节 资金调度控制管理	83
第四节 销售合同的财务审核以及应收账款管理	88
第五节 存货管理	99
第六节 固定资产管理	105
关键术语及概念	121
思考题	121
第五章 资产运营（下）	122
第一节 对外投资管理	122
第二节 无形资产管理	126
第三节 对外担保与捐赠管理	132
第四节 高风险业务的管理	136
第五节 资产损失或减值准备管理	138
第六节 资产处置管理	142
第七节 关联交易管理	143
关键术语及概念	146
思考题	146
第六章 成本控制	148
第一节 成本控制概述	148
第二节 成本控制方法	155
第三节 生产经营费用的管理	163
第四节 员工薪酬与福利	165
第五节 非生产经营费用的管理	169
第六节 企业的社会责任	171

第七节 职工社会保险及其他福利	172
第八节 缴纳政府非税收入的义务	174
第九节 企业财务开支的责任界限	177
关键术语及概念	179
思考题	179
第七章 收益分配管理	180
第一节 收入的确认与管理	180
第二节 股权投资的出售及其收益管理	191
第三节 年度经营亏损的弥补与利润分配	195
第四节 经营者和其他职工参与收益分配	198
关键术语及概念	203
思考题	203
第八章 重组清算	204
第一节 企业重组概述	204
第二节 企业重组的类型及其重大财务事项	205
第三节 分立重组的财务管理	207
第四节 合并重组的财务管理	209
第五节 托管经营的财务管理	214
第六节 企业重组中国有资源的财务处理	215
第七节 企业重组中劳动债权的清偿	217
第八节 企业清算	218
第九节 解除职工劳动关系的财务处理	222
关键术语及概念	223
思考题	223
第九章 财务信息管理	224
第一节 财务信息管理概述	224
第二节 企业信息化财务管理	228
第三节 企业资源计划系统	232
第四节 财务预警机制	237
第五节 财务会计报告编制制度	245
第六节 财务评价体系	253

关键术语及概念.....	269
思考题.....	269
第十章 财务监督.....	271
第一节 企业财务监督概述.....	271
第二节 行政机关的外部财务监督.....	277
第三节 企业内部财务监督.....	279
第四节 企业各种财务违法行为的法律责任.....	282
关键术语及概念.....	288
思考题.....	288
第十一章 上市策划.....	289
第一节 上市公司的组建.....	289
第二节 股票发行.....	296
第三节 股票上市.....	307
关键术语及概念.....	311
思考题.....	312
第十二章 内部控制系统设计.....	313
第一节 内部控制系统设计概述.....	313
第二节 会计系统控制设计.....	317
第三节 内部管理系统控制设计.....	326
关键术语及概念.....	332
思考题.....	332
第十三章 项目可行性研究（上）.....	333
第一节 项目可行性研究概述.....	333
第二节 市场研究和技术可行性研究.....	335
第三节 财务可行性要素的研究.....	351
第四节 财务可行性研究报表的编制.....	355
关键术语及概念.....	369
思考题.....	369

第十四章 项目可行性研究（下）	370
第一节 财务可行性研究评价指标的计算与运用	370
第二节 财务可行性研究中的多方案比较方法	375
第三节 不确定性分析在财务可行性研究中的应用	381
第四节 项目可行性研究报告的编写	387
关键术语及概念	393
思考题	394
第十五章 税务咨询与税收筹划	395
第一节 税务咨询的内涵	395
第二节 税务咨询的内容	396
第三节 税收筹划的含义	399
第四节 税收筹划的切入点	408
第五节 利用税收优惠政策税收筹划	410
关键术语及概念	413
思考题	413
主要参考文献	415

第一章 管理咨询概论

【内容提要】 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。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；对企业重大经济决策和重要项目的实施进行论证、评价等。管理咨询是注册会计师业务的重要组成部分。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。管理咨询作为一种综合性的科学劳动，其研究方法具有综合性、专业性、社会性和创新性特点。

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 consult，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始于 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;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,企业所处的经济环境越来越复杂,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或机构。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所占的比重越来越大。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与发展的重要条件。

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方面提出改进建议，以便采取相应的对策。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，必须要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，有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、科学的态度对待，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，不排除同政府有关部门、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，所以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，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，也要自负盈亏，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。管理咨询业务同审计业务不同,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,要求做到以下六点。

(一) 不得为未来事项可实现程度做出保证

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,其分析、判断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做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做出公证性质的保证。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,绝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，以独立的立场做出公正的咨询结论，以维护咨询机构的社会信誉。

（五）要坚持科学的态度

在进行管理咨询的过程中，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。在做出咨询结论之前，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。在进行管理咨询的过程中，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，绝不允许向企业外部披露。

第二节 管理咨询的方法

管理咨询作为一种综合性的科学劳动，其研究方法具有综合性、专业性、社会性和创新性特点，其中有许多来自管理科学、系统科学、信息科学、行为科学和社会科学等相关科学领域。例如，兰德公司创造出的德尔菲法、对策论、线性动态规划；波士顿公司创造的矩阵分析法；迈克·波特的五种力量结构模型等。

根据管理咨询方法的特征，可将其分为两大类：定性分析与定量分析法。定性分析法，是通过研究事物构成要素间的相互联系来揭示事物的质的规定性的方法。它是在逻辑分析、判断推理的基础上，对客观事物进行分析与综合，找出事物发展的内在规律性，确定事物的本质。定量分析法，亦称“数量分析法”，建立在数学、统计、运筹学、计量经济学、电子计算机学科基础上，通过方程、数学图表等方式对历史数据进行加工处理，建立预测分析的数学模型。

管理咨询的方法很多，称谓也不统一，本教材中只介绍几种较常用的咨询方法。即经验判断法、德尔菲法、头脑风暴法、趋势外推法、决策树分析法、回归分析法、5WH 解析法、鱼刺图法和 80/20 法则等。

一、经验判断法

经验判断法是指依靠咨询人员的经验来做出综合判断。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，不是简单地重复或循环。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做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。

二、德尔菲 (Delphi) 法

德尔菲是希腊历史遗址阿波罗神庙的所在地。兰德公司在 20 世纪 50 年代初以“德尔菲”为代号进行的咨询研究中首创出这种方法。其使用方式是：

1. 把委托方提出的咨询内容写成若干条含义十分明确的问题；
2. 专家们在背靠背、互不通气的情况下阐述个人对问题的看法，做出书面回答；
3. 把回收到的专家意见进行定量统计归纳；
4. 将统计归纳的结果反馈给专家们，每个专家根据结果再进行修订和发表意见，然后送交组织者手中。

如此经过 3~4 轮的反馈过程，就可以取得比较集中的意见了。德尔菲法主要是依靠人的经验、知识和综合智能进行预测的一种方法。据有关统计，美国一些咨询机构对德尔菲法的使用率最高，占各种预测方法的 24.2%。

三、头脑风暴法

头脑风暴法 (Brainstorming) 是 20 世纪 30 年代由美国科学家奥斯本提出来的。其主要特点是，能够最大限度地挖掘专家的潜能，使专家能够无拘无束地表达自己关于某问题的意见和提案。头脑风暴原意指精神病患者神经错乱和胡言乱语，这里转借其意为咨询人员可以无拘无束、自由奔放地思考问题。其具体步骤是：

1. 召集不同专业的 6~10 人开会；
2. 主持者并不明确会议的目的，而是就某一方面的总议题鼓励和启发大家