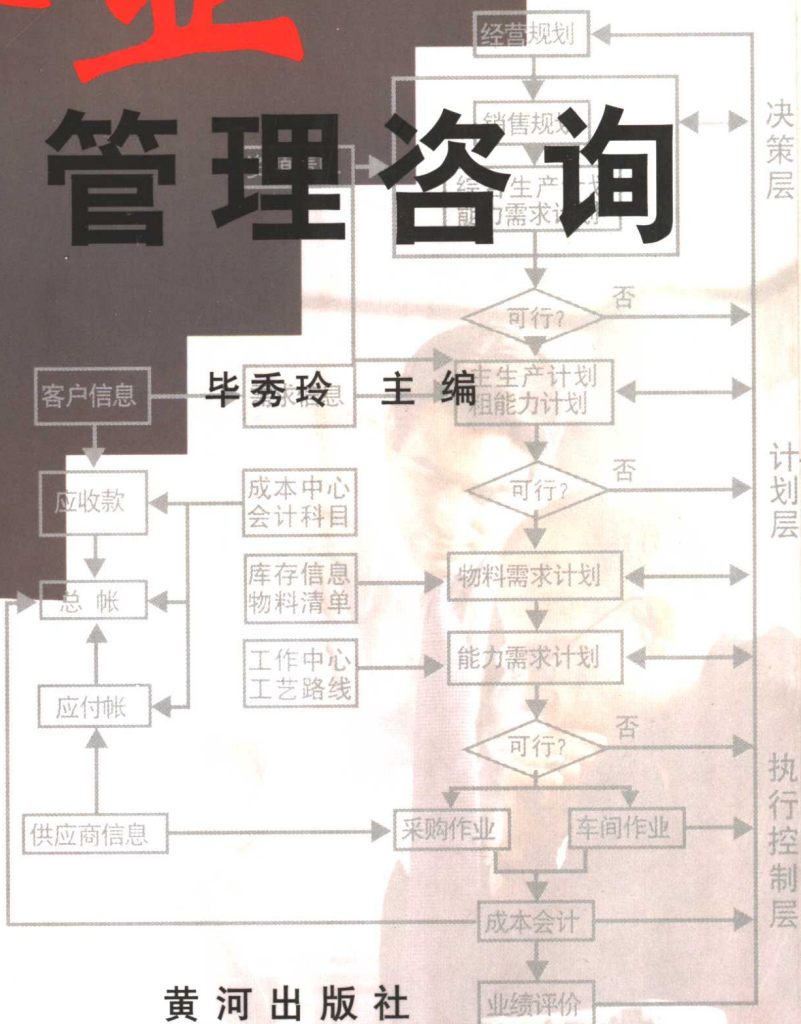


企业 管理咨询



黄河出版社

财务系统

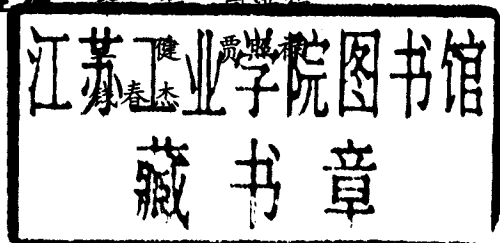
基础数据

计划与控制系统

企业管理咨询

主 编 毕秀玲

副主编 嵇 磊 周洪福



总策划 王 健
责任编辑 韩晓磊
封面设计 郭文倩

图书在版编目(CIP)数据

企业管理咨询 / 毕秀玲主编, — 济南: 黄河出版社, 2003.4
ISBN7-80152-420-9

I.企... II.毕... III.企业管理咨询 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 030185 号

书名 企业管理咨询
主编 毕秀玲
出版 黄河出版社
发行 黄河出版社发行部
(济南市英雄山路 19 号 250002)
印刷 临邑县华鑫印刷有限公司
规格 850×1168 毫米 32 开本
21.875 印张 420 千字
版次 2003 年 4 月第 1 版
印次 2003 年 4 月第 1 次印刷
印数 1-5000 册
书号 ISBN7-80152-420-9/G.078
定价 38.00 元

前 言

管理咨询诞生于 19 世纪初期,在 20 世纪得到了飞速发展。如 2000 年美国咨询收入占到了国内生产总值的 20%,埃森哲一年的全球营业额就接近 100 亿美元。我国的管理咨询业起步于改革开放初期,在政府扶持和知识引进的背景下发展起来。当前,随着我国市场经济体制改革的进一步深化和 WTO 的加入,面对全球经济一体化、经营管理复杂化和信息化的大发展,面对亟待改变的落后的管理现状,我国的国有企业急需转制,民营企业面临二次创业,外资企业进入中国需要当地的参谋,主导市场化改革的政府需要与市场贴近的智囊团,从理性上分析,中国管理咨询业市场潜力巨大。但现实中,我国管理咨询需求发展却相对比较缓慢,占据的市场份额较小。如 2000 年我国管理咨询业的市场总量是 1 亿美元,约占国内生产总值的万分之一。究其原因,既有企业界对管理咨询认识不足的问题,更有管理咨询业服务质量不高的因素。提高管理咨询的社会地位,有待于企业界认识的转变和咨询业服务质量的提高。显然,知识的传播是改变现状的最佳手段。由此,我们编写了该书,期望读者能对管理咨询有一个比较全面的认识。

管理咨询既是一门科学,也是一门艺术。其科学性表现为,它是多学科知识的完美结合,有着规范化的运作程序,提供切实可行的解决方案等;其艺术性表现为,它是一个关系过程,是信仰和价值观的表达,是社会关系的一种情感探索,是一个凝聚着汗水的艺术创作。管理咨询呼唤天才的设想和创造力,但更需要脚踏实地的严谨和朴实——它是严谨的理论和丰富的实践的有机结合。基于上述认识,我们在参编人员的组织上有意识做了安排,包

括山东瑞华管理咨询公司的咨询从业人员、山东经济学院的从教人员以及山东省企业联合会的行业监管人员,目的在于兼容管理咨询的理论性和实践性。

该书具有如下特点:融合了企业管理咨询的基本理论和相关实务,使读者能够比较系统地了解管理咨询;突出了管理咨询的诊断和解决问题的技巧,使管理咨询实务具有可操作性;考虑了企业实际工作的需要,为企业自行解决管理中的问题提供指导;适合教学和自学的需要,设置了章后复习思考题和案例题;提供了两套系列性案例,融合了管理咨询的整体运行程序。该书的特点决定了,其适合的阅读对象包括管理咨询从业人员、企业管理人员和经济类在校生。

全书分为理论篇、实务篇和案例篇三大部分,共十一章内容。各章编写分工如下:第一章、第二章:毕秀玲;第三章:王健;第四章:周洪福、陈超;第五章:刘德运、陈玉春;第六章:陈超、韦惠;第七章:柴磊、袁爱武;第八章:杨明增、陈超、段爱玲、张玉华;第九章:钱春杰、陈超、陆强;第十章:张敬、贾照禄;第十一章:陈超、陆强。最后由毕秀玲修改总纂。

本书编写中,参考了大量的中外著作文献,在此向各位专家一并表示感谢。

尽管我们已经尽了最大努力,但由于水平所限,书中的缺点和错误在所难免,敬请读者不吝赐教和指正。

编 者

2003年4月8日

目 录

前言	(1)
----------	-----

理 论 篇

第一章 管理咨询概论	(3)
第一节 管理咨询的涵义与特征	(3)
第二节 管理咨询的产生和发展	(12)
第三节 管理咨询的分类	(30)
第四节 管理咨询师的角色	(34)
第二章 管理咨询规范	(41)
第一节 管理咨询职业道德	(41)
第二节 管理咨询程序	(52)
第三节 管理咨询方法	(72)
第三章 管理咨询项目管理	(99)
第一节 项目管理	(99)
第二节 管理咨询项目定价	(103)
第三节 管理咨询项目绩效评价	(113)

实 务 篇

第四章 战略管理咨询	(139)
第一节 战略管理基本理论	(139)
第二节 企业战略管理诊断	(154)
第三节 市场战略	(169)
第四节 产品和技术战略	(197)
第五节 成本战略	(207)
第六节 企业购并战略	(215)
第五章 内部控制咨询	(226)
第一节 内部控制基本理论	(226)
第二节 内部控制的设计	(257)
第三节 组织结构设计	(279)
第四节 案例分析	(297)
第六章 预算管理咨询	(308)
第一节 预算管理基本理论	(308)
第二节 预算管理诊断	(328)
第三节 预算编制	(340)
第四节 预算控制	(350)
第五节 预算考评	(359)
第七章 物流管理咨询	(369)
第一节 物流与物流管理概论	(369)
第二节 物流管理咨询概述	(379)
第三节 物流管理咨询课题和方法	(384)

第八章 财务与会计管理咨询	(425)
第一节 会计制度设计	(425)
第二节 税务筹划	(454)
第九章 人力资源管理咨询	(479)
第一节 人力资源管理的基本理论	(479)
第二节 人力资源管理现状评估	(485)
第三节 人力资源管理咨询	(497)
第十章 企业资源计划和信息化咨询	(531)
第一节 信息化基础	(531)
第二节 企业资源计划(ERP)	(546)
第三节 信息化咨询(IT咨询)	(571)
第四节 信息化规划	(591)
第五节 企业信息化常见的概念和缩略词汇	(601)

案 例 篇

第十一章 综合管理咨询案例	(611)
第一节 某食品加工企业管理咨询案例	(611)
第二节 A(集团)股份有限公司管理咨询案例	(619)
参考资料	(661)

理 论 篇

第一章 管理咨询概论

第一节 管理咨询的涵义与特征

一、管理咨询的涵义

要明确管理咨询的概念,首先应清楚什么是咨询。在现代汉语中,“咨询”含有询问、商讨和谋划之意。在西方国家,咨询源自于拉丁文 *Consulto*, 英文的对应词为 *Consult*、*Consultation* 或 *Consultancy*,也都含有商议、会诊、参谋或顾问的意思。简单地说,咨询一般泛指自己有无法解决的问题时向具有解决能力的个人或团体请教的过程。

在 20 世纪中后期,随着管理咨询重要性在工业和后工业社会中的凸显,发达国家已有诸多管理咨询的研究成果,许多学者和机构从不同视角给出了管理咨询的定义。其中,具有代表性的定义有:

英国管理咨询协会(MCA)对管理咨询的定义为:“管理咨询是针对有关的管理问题提供独立的建议和帮助。它一般包括确定和考察相关的问题和(或)机会,推荐合适的行动方案,并且为所提出的建议提供帮助。”

美国咨询管理工程师协会(ACME)对管理咨询的定义为:“管理咨询是由训练有素和经验丰富的人员所提供的一种专业服务,帮助主管人员(经理)辨识和解决社会中各类组织的管理和作业问题;对这些问题提供和推荐切实可行的解决方案;并在必要时帮助实施。这一专业服务聚焦于改进这些组织的管理、作业和经济实绩。”

美国哈佛《企业管理百科全书》对管理咨询的定义为:“管理咨询是对经营的事业进行确实的诊断,进而针对经营环境的变

化,确立现行事业的基本方针与有关未来的事业结构的方针,然后根据方针来制定计划并切实执行。”

管理咨询国家协会欧洲联合会(FEACO)对管理咨询的定义为:“管理咨询是一种有关帮助解决管理问题的独立的顾问服务,典型的咨询包括辨识和调查问题或机会,推荐恰当的行动方案,以及帮助实施这些方案。”

管理咨询协会国际联合会(ICMCI)对管理咨询的定义为:“管理咨询是一种对客户所提供的有关管理过程的顾问和帮助服务。”

日本著名的经营学家占卜都美在其《经营学词典》中对管理咨询的定义为:“所谓经营诊断,是指调查企业的实际经营状态,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建议的落实给予指导。”

学术界代表格瑞纳教授(Greiner,专长管理咨询研究和教育)与实业界代表麦斯格(Metzger,经验丰富的咨询师)对管理咨询的组合定义为:“管理咨询是由训练有素和资质合格的人员以合约形式向各类组织提供的一种顾问服务。顾问在客观和独立的前提下,帮助客户组织辨识管理问题,分析这些问题,为解决这些问题推荐切实可行的方案,并在被要求时帮助实施这些方案。”

中国企业管理协会对管理咨询的定义为:“管理咨询是由具有咨询资格的专家,应委托方的要求,按照咨询协议或合同,为之提供各种知识和服务,或深入企业现场,运用各种科学方法,查明问题,提供方案,指导实施,以达到改善现状、谋求持续发展的社会化智能服务的一门系统科学。”

综合各种管理咨询的定义,本书将管理咨询定义为:管理咨询是由经过特殊训练的合格人员向客户客观并且独立地提供以合同为基础的服务,帮助客户确定和分析相关问题,推荐解决这些问题的方案,并且在必要的时候为方案的实施提供帮助,以达到改善现状、谋求持续发展的社会化智能服务的一门系统性科

学。

纵观上述管理咨询的定义,可以总结出管理咨询具有以下要点:

管理咨询的行为主体是具有咨询师资格的独立的专家,他不能介入具体的管理活动,也不得卷入客户的人际纠纷中,其职责是提供有关建议并鼓励对方实施有关建议方案。咨询师的独立公正立场是其立身之本。

管理咨询服务的对象即客户,它既可以是一个人,也可以是组织,后者包括公共部门或私人部门或非营利机构等。

管理咨询的形式包括智能咨询和过程咨询或者两者的结合。智能咨询的首要任务是传授知识;过程咨询是帮助客户观察、了解问题并采取对策行动;其落脚于建议、方案和实施。咨询师对客户提供的支持可以是信息、建议或者是真正的实际工作。

管理咨询的过程总体上来看包括确定问题、推荐解决方案和帮助落实方案。

管理咨询的目的首先是改进现实的经营管理,其次是有利于可持续发展。在当今发展优先、发展至上的时代,在充分考虑环境保护、持续发展能力的基础上提供咨询,是保持咨询生命力和活力的前提条件。

管理咨询的直接成果是咨询师提供的有形的咨询报告,间接成果或者最终成果是无形价值的提高,包括客户的员工对存在问题严重性认识程度的提高,客户管理理念的更新,客户管理知识和才能的增长,客户自行解决问题的能力提高,咨询师管理咨询经验的增加,以及客户实施咨询方案所产生的经济效益和社会效益等。管理咨询是企业家管理才能的延伸,其价值体现为:是企业家的“眼睛”,明察企业家看不到的现象;是企业家的“手”,做企业家想做却无力做成的事情;是企业家的“外脑”,想企业家没有时间想的问题;是企业家的“嘴巴”,说企业家想说却说不出来的话。

管理咨询是建立在双方自愿基础上的合约行为。咨询师和客

户通过合约进入一个短期相互作用的过程。一方面,咨询师以咨询合同的约定为基础,将管理知识带给客户,帮助他们认识 and 解决有关管理问题;另一方面,管理咨询建立在客户自愿需求基础上,客户的参与程度决定了管理咨询能否成功,这是管理咨询不同于其他服务性行业之处。

二、管理咨询的特点

管理咨询的特点表现在多个方面,分述如下:

1. 临床性。管理咨询的关键点在于解决实际问题,只有通过临床实践才能解决实际问题。管理咨询的对象是处于环境变化中的形形色色的企业实际问题,没有一成不变的管理咨询理论和方法可供生搬硬套。只有深入现场,通过对经营环境、经营条件、经营目标等实际状况的调查研究才能找出生产经营管理中存在的问题。然后选择适用的应用研究成果,选用适用的技术方法,找出解决问题的适当措施,并通过指导有效地巩固咨询成果。

2. 政策性。管理咨询首先要遵守宏观经济政策,在政策允许的范围内研究、提出改进企业生产经营的方案,使企业的发展方向、经营战略与宏观政策相一致;其次要遵守国家的资源、能源政策,根据资源和能源固定性强、可塑性差的特点,考虑生产力布局和企业规模,同时根据自然资源数量有限的特点,指导企业充分地利用资源,以低耗求高产;最后要遵守国家的财政税收政策,指导企业在维护国家税收政策的前提下寻求企业的最大利益。

3. 全面效益性。管理咨询肩负着微观经济责任和宏观经济责任。微观经济责任是指通过改善客户的经营管理水平,增加客户的收入和利润。宏观经济责任是指通过咨询达到以下几个方面的效果:社会性营销成果——通过咨询使企业的市场营销不仅要考虑直接消费者的利益需求,还要考虑非消费者的利益乃至全社会的利益协调;社会性技术成果——通过咨询使企业的生产技术成果不仅要重视利用技术取得的企业收益,而且要重视其潜在的

危险性（包括对人身危害和对环境的危害）；社会性就业成果——咨询中不仅要考虑企业组织结构的精简以降低人力成本，还要考虑如何扩大门路，减少社会性就业压力；社会性财务成果——咨询要妥善处理国家、企业、职工三者之间的利益关系，既保证国家、地方的利税收入，又有利于企业的发展和职工生活水平的提高。

4. 变革性。变革意味着创新。管理咨询的变革性包括其自身的变革和客户的变革。管理咨询自身变革是客户变革的前提条件；客户的变革既是管理咨询推动的结果，也是管理咨询得以存在和发展的理由。

管理咨询自身的变革体现在其概念、对象、内容、技术等方面的不断发展上。回顾管理咨询的发展历程，它由初期时的生产管理咨询发展成为综合性的管理咨询；由以工业企业为对象的管理咨询扩展到商业、服务业、银行和保险业以及政府部门与社会团体；从单纯的管理理论发展到多学科知识的综合运用；从个体化和手工化发展到国际化和网络化。尤其重要的是，咨询师本身具有强烈的变革意识，他们在提供咨询的过程中，不仅继承现有的知识并予以系统化，而且在探索 and 解决疑难问题中创新、发现和发明新知识，促进新的管理理念、技术和方法不断推出。变革意识不仅成为管理咨询的竞争优势，也为客户创造了巨大的价值。变革意识是促进管理咨询自身变革和客户变革的动力源。

客户的变革是在管理咨询主体的推动下实现的变革，它需要咨询师具有高强的工作能力、卓著的影响力和权威性，足以促使客户采纳咨询建议，并内化为个人的行动，最终实现变革。显然，变革的过程不是一蹴而就的，它是一个原行为模式逐步融解、新行为模式逐步渗透、最终实现新行为模式稳定的演变过程。变革的过程具体有两种模式，即自主式变革和强制式变革。自主式变革从引进新知识开始，据此影响并形成一定的态度，进而发展成为个人行为和企业行为，实现合乎众意的变革。这种变革是缓慢

的,但结果是可靠的,适用于咨询师具有高威望、变革参与者具有较强事业心的情况。强制式变革从权威人士直接发布指令对组织行为施加影响开始,据此改变个人行为,影响态度和知识,借助于知识进而肯定态度、个人行为和企业的行为。这种变革速度快,但具有不稳定的因素,适用于有依赖性的咨询对象。两种变革模式之间的关系表示如图 1-1。

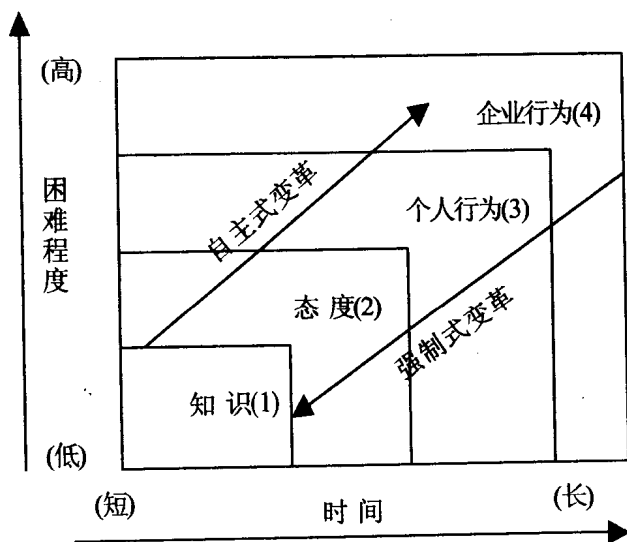


图 1-1:变革模式

5. 独立性。首先,咨询公司在机构设置上是独立的,即使有自己的领导部门,也应从属于学术团体,而不应隶属于任何政府或企业实体,这是管理咨询免受行政指令和行政领导意志干扰的基础保障。其次,咨询师在形式上和实质上是独立的,前者指咨询师不存在与客户直接和间接的利益关系,如果存在应履行告知义务;后者指咨询师在精神状态上独立于客户,以保证咨询工作的公正性和客观性。

6. 促进性。管理咨询重要的不是为客户具体做什么,而是教会客户如何去做,帮助客户成为学习型组织。咨询是一种双向交流,一方面咨询师向客户传授新的知识和技能,帮助客户学会如何评估组织、识别问题和抓住机会,如何制定改进方案和实施变革。另一方面咨询师通过咨询实践,也会学到客户有用的经验和特殊的专业技巧。管理咨询的促进性是建立在有效的培训、充分的合作和及时的沟通基础上的。

7. 合作性。合作性体现在以下几个方面:(1)学科之间的交融。现代咨询已经成为一门以管理学为基础的、融合统计学、社会学、数理统计学、运筹学、信息学、心理学、生态经济学、经济学、工程学和会计学等诸多学科知识的综合体。(2)人才之间的合作。咨询公司是各种人才聚集之地,他们互相之间取长补短,发挥群体智慧,被称为智囊团。现代咨询活动具有知识性和专业性的特点,任何咨询机构的工作范围都具有本身的局限性,无所不能、包打天下的万能咨询公司较少,因此,咨询公司之间的合作就显得十分必要。(3)国别之间的合作。随着全球经济、信息技术和通信技术的发展,全球范围内的咨询活动日益频繁,咨询活动的国际化和网络化特点越来越突出,跨国性的咨询公司数量越来越多,国际咨询市场的竞争也日趋激烈,现代咨询已没有国界之分。

8. 系统性。管理咨询有系统化的理论为咨询实践提供指导,有系统化的运作程序保证咨询工作有条不紊地开展,有掌握着系统化知识的咨询师提供人才素质上的保证,有电子计算机技术的导入和其他多学科研究成果的广泛应用使管理咨询的处理能力和手法向系统化发展。管理咨询是一个开放性系统,可以利用系统论和系统工程的理论方法深入研究和探讨管理咨询的规律,优化咨询系统功能,提高咨询系统的效率。

9. 信息性。管理咨询是以信息交流为基础的,没有信息支持,就没有管理咨询活动。管理咨询的过程实际上就是信息有序化的处理过程,包括信息收集、信息加工、信息分析和信息传递