

# 咨询基础

任何组织运营失衡、成长乏力的实践背后，都深深地埋藏着管理失当的问题根源。

学习目标

- 明确管理咨询的基本概念；
- 了解管理咨询的类型划分；
- 把握管理咨询的性质特征和关键问题。

作为一门新兴学科，管理咨询理应得到更多人的了解。在本书开篇的这一章中，我们要介绍全书分析所依托的核心概念——管理咨询及其相关的基本知识。

## 管理追问

三级保养免去九成祸患。车辆需要保养，机器需要保养，企业呢，更需要保养。企业祸患看似突如其来，其实绝非一日酿成，而是其带病运转的结果。有了一点问题就能发现，及时维护，按照企业发展的规律定期做不同级别的保养，可以免除绝大部分祸患。

你的公司有多健康？

所有的组织跟人一样，总会遇到问题和困境。

很多问题发出的警讯，在早期就可以侦测出来。

定期为公司做简单的“体检”，你的公司才可能茁壮成长。

当遇到问题时，你是否停下来问为什么？

听起来很容易，做起来却不然，举例来说，如果一台机器突然不转了：

为什么机器不转了呢？

原来是电流超负荷，保险丝烧断了。

为什么会电流超负荷呢？

原来是轴承润滑不够。

为什么会润滑不够呢？

原来是油泵抽汲不够。

为什么油泵会抽汲不够呢？

原来是油泵的轴心磨损震动。

为什么油泵轴心会磨损呢？

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

原来是没有滤网，金属屑掉入所致

.....

如此问下去，直到找出问题的根源之后，才能够作出正确的调整和修理。

如果工人在第一个问题之后就停止思考，那么他的解决方案只能是换一根保险丝，结果是留下很多隐患。

## 咨询内涵

诊断，是医学上常用的术语，其含义是以观察、把脉的方法判断病人的病情和病因，并开出治疗处方。诊断借用到企业经营管理上，就形成了管理诊断，又称管理咨询。

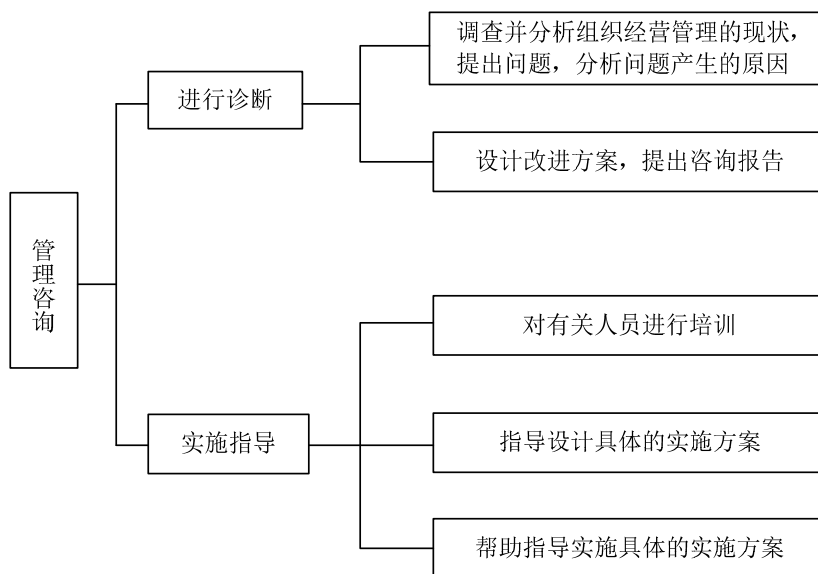
所谓管理咨询（Management Consulting），是由具有丰富经营理论知识和实践经验的专家，与企业相关人员密切配合，到企业中进行实地调查研究，应用科学的方法找出企业经营战略和经营管理上存在的问题，分析产生问题的原因，提出改进方案（建议）；当企业接受改进方案（建议）后，咨询师则负责培训人员，帮助指导企业实施改进方案。

咨询最初为两个词，“咨”表示商量，“询”表示询问，后成为一个复合词，表示求教、询问和回答的意思。在古书《舜典》中注释“咨亦谋也”。东汉王逸著《九思·疾世》中记“纷载驱兮高驰，将咨询兮皇羲”，咨询被解释为商议。现代的《新华字典》、《现代汉语词典》中对“咨”的解释为“跟别人商量”。对于“询”的解释，现代和古代的辞书基本上是相同的，都有“问”的意思，就是希望能够得到答复的提问，总之，复合起来的“咨询”，其含义就是商量、询问、谋划和征求的含义。在西方，“consultation”指请教、商议，“consultant”指给别人提供专门的职业意见的人，“consulting”则指向他人提供专业意见、协助他人解决专业问题的活动。<sup>1</sup>

从最本质的意义上讲，咨询就是指提出问题和接受询问并提出适宜建议和解决办法的对立与统一的过程，这是一个古今皆通用的含义，已经为绝大多数的人所认可。但是，问题远远不在于此，即咨询本身的概念已经随着时代的发展而被赋予了极丰富的时代特征的含义。

现代咨询是一种与过去经验咨询和一般常识性咨询具有“质”的不同的咨询；现代咨询的内容对象主要是政府、企业、社团、公益部门提出的需要慎重决策的方向性、战略性、策略性、政策性、对策性之类的重大和重要问题；现代咨询的最集中和最突出的要求和准则是科学性和科学化；现代咨询的科学性和科学化要求主要体现在以下一些特点上：对被咨询的问题强调以客观求实的态度进行调查、预测和分析、综合研究，对研究对象强调集体协作和智能互补，对研究过程强调保持独立自主性、不受任何外力的干扰和左右，对咨询研究的结果强调要经过相关专家学者的客观论证等。基于以上各点，所以现代咨询乃是一种具有智力劳动 and 知识生产性质的研究和服务产业。

为了更好地了解管理咨询的含义，我们将上述内容加以归纳来表述，如图 1.1 所示。



从图 1.1 可以看出，管理咨询分为进行诊断和实施指导两个阶段。在第一个阶段——进行诊断阶段，由咨询机构调查并分析组织的经营管理状况，找出组织存在的问题并分析问题产生的原因，然后，咨询机构针对这些问题，相应地设计改进方案，并提出咨询报告；在第二阶段即实施指导阶段，可以由咨询机构对受诊企业的相关人员进行培训，指导设计并帮助实施具体的实施方案。因此，对受诊企业的诊断并不是管理咨询的终结点，实施指导阶段作为后续阶段对于有效地帮助受诊企业解决问题也是至关重要的。

除了管理咨询外，我们还会经常听到另一个名词，即管理诊断。管理咨询与管理诊断是一个问题的两个方面。

二者的区别在于：第一，二者的含义不同。对于企业来讲，管理咨询就是请别人在生产经营上给予忠告性的帮助；管理诊断则是咨询机构或经营顾问，为了完成管理咨询的委托到企业进行调查诊断，帮助企业找出并指导企业解决经营管理上的问题。第二，二者的来源途径不同。管理咨询使用的资料是间接的，咨询机构或经营顾问根据企业提供的资料，对改善企业的经营管理提出建议；而管理诊断采用的资料是直接的，是诊断者到受诊企业进行实地调查，从而利用所获得的第一手资料分析企业经营过程中存在的问题，提出并指导实施改进方案。

二者的联系在于：管理咨询的核心问题是管理诊断。事实上，在日本，管理咨询就被取名为管理诊断。通过这个概念不难理解管理咨询的实质：运用自己的专业知识和技术，为用户提供经营管理各个方面的诊断，并开出处方（解决方案），帮助用户尽早摆脱在发展过程中不可避免要遇到的各类管理症状。

# 咨询类型

根据不同的角度，管理咨询可以分为不同的类型。下面分别从范围、人员、性质、应用和系统的角度，对管理咨询进行分类。

## 范围分类

根据范围，管理咨询可以分为全局性咨询与单元性咨询。

### 全局性咨询

全局性咨询是对企业的总体情况进行咨询，这种咨询是宏观性质的，如企业经营状况咨询、企业经营战略咨询、企业未来发展趋势咨询。

### 单元性咨询

单元性咨询是对企业的某一职能方面进行具体咨询，是微观性咨询，如企业营销管理咨询、企业生产管理咨询、产品开发设计咨询、企业质量管理咨询、企业财务管理咨询等。

## 人员分类

根据人员构成，管理咨询分为企业内部人员咨询和外部人员咨询。而企业内部和外部人员的咨询又可具体各划分为三种，如图 1.2 所示。

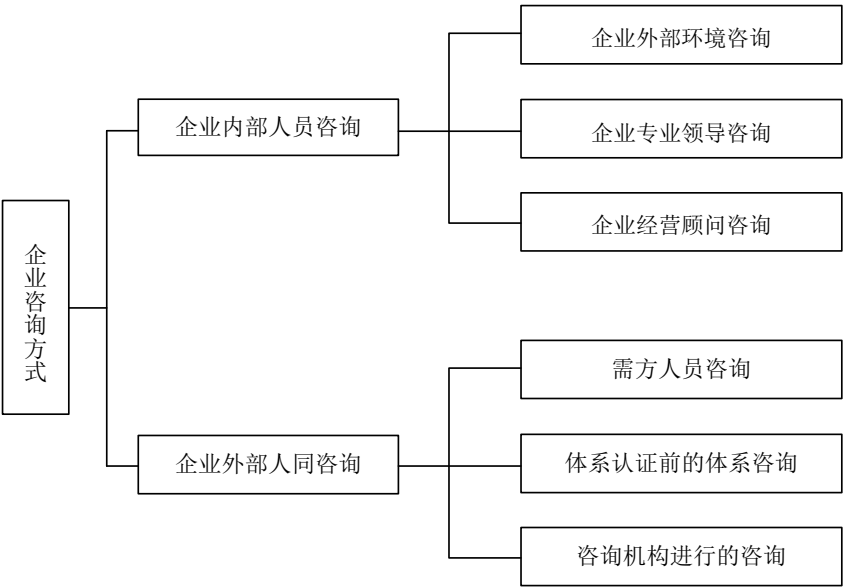


图 1.2 管理咨询的方式

企业内部人员咨询和企业外部人员咨询各有其优缺点。

- 企业内部人员咨询具有费用低、咨询时间安排自主、介绍情况的时间短等优点；但其最大的缺点就是对企业在其生产经营上的问题往往习以为常，视而不见，不易发现问题。
- 企业外部人员咨询的优点是客观公正，冷眼观察，易于发现问题；其缺点是费用昂贵，咨询时间需协商，介绍情况的时间长，特别是现在国内有些咨询机构的咨询人员缺乏实践经验，提出的改进方案缺乏可操作性和有效性，致使企业花费了大量人力、物力、财力、时间，但却得不到预期的效果。

因此，企业可以权衡这两种方法，根据企业的实际情况，选择其中的一种方法，或将两种方法结合使用。

## 性质分类

管理咨询根据性质，可分为企业管理咨询与企业经营分析。

### 企业管理咨询

企业管理咨询属于战略性咨询、导向性咨询。它类似于中医，主要是通过“望、闻、问、切”等手段，从定性的角度出发，运用专家的综合知识，分析、研究并解决企业经营管理中存在的问题。例如，企业的战略目标是否明确，战略规划是否符合市场运行规律，组织结构是否满足实现企业目标的要求，企业内部资源配置是否科学、有效，激励机制是否健全并发挥着应有的作用等。

### 企业经营分析

企业经营分析属于战术性咨询、问题性咨询，与企业管理咨询相比，它更类似于西医，是以“化验单、心电图、脑电图、CT”等企业的各项管理数据和财务指标为基础，通过对管理数据、财务数据的分析，判断企业的经营现状以及找出企业存在的问题。

## 应用分类

管理咨询从应用的角度，可分为以下多种形式：

- 经营战略咨询
- 组织结构咨询
- 制度体系咨询
- 管理流程咨询
- 营销工具与营销形式咨询
- 生产管理咨询



- 质量管理咨询
- 业务流程咨询
- 薪酬绩效管理咨询
- 人力资源管理与开发咨询
- 企业文化咨询

## 系统分类

根据系统情况，管理咨询可分三个层面：基础咨询、功能咨询和产业咨询。

### 基础咨询

包括：领导咨询、企业咨询、财务咨询、战略咨询、均衡性咨询、生产性咨询。

### 功能咨询

包括：生产、购买、采购、销售、销售体系、资金、财务、人事、服务、地域咨询。

### 产业咨询

包括：工业咨询、商业咨询、金融咨询、农业咨询、服务业咨询等。

## 咨询性质

任何事物都是共性和特性的统一体，管理咨询也不例外。在我们了解了管理咨询的含义和分类后，有必要对管理咨询的性质作进一步分析。本节将讨论管理咨询的特性、道德规范及其关键问题。

## 咨询特性

管理咨询具有中立性、局外性、综合评价性、建议性和指导性。

### 中立性

管理咨询的第一个特性就是中立性，该特性在外部人员咨询上表现得尤为突出。利用企业外部的咨询机构或咨询师对企业存在的问题进行实地调查分析，这样受诊企业易于得到更加客观公正的建议；一些企业内部解决不了的问题，通常站在中立和局外的立场上的咨询人员就易于解决。

### 局外性

企业聘请的外部咨询机构或咨询师通常与企业没有利害关系。他们能站在局外人的立场上对企业运营过程中存在的问题做客观分析，进而提出问题的解决方案。局外性也保证了管理咨询结果的科学性和准确性。

## 综合评价性

管理咨询是一个系统工程。既要对企业外部经营环境进行分析，又要系统、全面地了解企业内部经营条件，在此基础上进行综合评价，找出存在的问题，提供并帮助实施解决方案。因此，管理咨询的结果都是综合评价的结果。

## 建议性

咨询机构或咨询师会根据对受诊企业进行实地调查获得的一手资料对企业的经营状况进行分析，进而提出改善其经营管理的方案。咨询师只是充当一个参谋的角色，为企业提出建议性的而非强制实施的改进方案，如果企业觉得此方案的实施效果不会很大，企业完全可以否决该方案，实施与否的决定权在企业手中。

## 指导性

管理咨询并不停留在仅仅为受诊企业提供建议的层面上，更重要的是，咨询机构或咨询师会对受诊企业的相关人员进行培训，帮助指导实施改进方案，教会他们如何改善企业的经营管理。

## 道德规范

管理咨询师应该是具有很高的道德修养、丰富的管理知识和经验的高素质人才。由于他们享有较高的社会地位，备受人们尊敬，因此在咨询工作中，更应恪尽职守，保守客户公司机密。同样，客户公司对管理咨询公司也应有一定的信任感，切实支持他们的工作。俗语说“有病不避医”，企业应该主动把公司中存在的问题告诉咨询师，以使他们在咨询中少走弯路，提高工作效率和效果。

管理咨询师在咨询过程中，要遵循以下原则：

### 行为合法

受理咨询的前提是对象的经营范围和经营行为要合法，对受诊企业的违法行为要给予建议和指导；同时咨询公司最后提出的咨询意见也要合法。

### 量力而行

咨询师对受诊企业所处的规模、行业和咨询目的要有清楚地了解，进而判断自己是否有足够的能力接受委托，咨询师不能承诺超出自己能力的咨询要求，这也是对客户企业负责的一个表现。

### 自主公正

咨询师在整个咨询过程中都要保持咨询的自主性、公正性，不能屈从于受诊企业的压力，

不能迎合不合理的要求。

由于咨询活动本身的特性，大多数工作都是在客户的要求前提下进行的。严格按照最后期限来完成的，人员可能分散，不仅分散在国内，而且分散在世界各地。工作地域分散的形式是经常变化的，这就给那些管理咨询公司的人带来了问题，而且对管理咨询师本人也有着个人影响。由于管理咨询小组可能还会包括非公司雇员的助手，可能同其他公司联合完成某一项目，或者甚至可能包括客户组织的成员，因此情况可能会变得非常复杂。它是一个经常变换样式的复杂的万花筒，所有这一切都可能影响人力资源管理。

咨询业在中国能否得到发展，不仅仅是客户需求的满足问题，咨询师自身最缺乏的是独立的态度。企业客户需求方需要咨询师的，不是仅仅出主意，提出方案，更重要的是他的思想、地位与思维方式。如果咨询师对企业的决策者所提出的方法，还是按那个企业的领导者惯用的看问题的角度提出来的，就难以提出新的更有价值的结论。

### 尊重隐私

咨询师在咨询过程中，对涉及到的个人隐私和企业的商业机密都应给予充分的尊重，这也是维持一个公平竞争的市场环境的要求。

### 不谋私利

管理咨询虽然是盈利性的，但一定要保证其利润来源合法，咨询机构或咨询师不能利用咨询的机会为自己谋求合理报酬以外的好处和方便。

### 结果有效

咨询的最后结果应对企业的工作改进有明确的指导作用，不能模棱两可，似是而非。

### 尊重同业

咨询机构一定要遵守商业道德规范，对同行业企业的评价做到客观公正，不妄加评论。

### 善于学习

管理咨询对于咨询机构来讲，还是一个自我学习的过程。通过为越来越多的客户提供咨询服务，咨询机构可以不断地积累经验，学习更先进、更科学的咨询方法，反省曾经出现的错误，吸取教训，最终达到提升自身咨询水平和美誉度的目的。

### 咨询中立

咨询机构应该注意避免同时咨询具有竞争关系的多家企业，这也是遵守商业道德的表现，也会使咨询机构避免出现招致法律诉讼等不必要的麻烦。

现今各国都越来越重视遵守商业道德规范，力图建立一个平等、竞争、有序的国内、国际市场环境。除以上原则之外，一些国家对管理咨询还建立了一整套的工作规范。例如，美国的管理顾问公司都有自己的“职业守则”，要求咨询师共同遵守；日本也有相同的规范要求。日

本的咨询业界还有一个规矩，即咨询师在三年之内不咨询同一类型的企业。

### 管理咨询师学会职业行为规范（IMC）

管理咨询师学会是英国管理咨询师的职业管理机构。其所有成员在认识到他们对客户、公众、管理咨询职业所承担的责任的前提下，每年都以书面的形式承诺遵守学会的职业规范。他们还常年参加相关的职业发展活动。这一点就把成员管理咨询师与其他独立从业人员区别开来了。

学会的职业行为规范建立的基础原则涉及的是：(1) 实现客户的要求；(2) 廉正性、独立性和客观性；(3) 对管理咨询职业和学会负责。

体现这些原则的是规则（即具体的劝令）和应用注解（提出具体情形所允许的活动或最佳的做法，以及如何模范地遵守相应的原则或规则）。

学会的委员会会不断地在学会的出版刊物上发布职业行为规范修订版中将要包括的原则、规则或注解。学会的成员必须从发布之日起就遵守这些新发布的条款。

职业行为规范中的原则、规则和注解不仅适用于学会的成员个人，而且还适用于以学会成员名义或在学会成员控制下通过其合作伙伴、联合主管、雇员或其他中介人员执行的行动。

如果学会的纪律委员会发现学会成员的行为违背了学会的职业行为规范或者给管理咨询职业或学会抹黑，那么该学会成员就必须对纪律行动承担责任。

根据学会的社团制度（By-law），学会成员必须对学会提出的关于成员职业行为的审查发表宣告。在这种情况下，如果学会成员没有发表相应的宣告，就被视为违反了相应规则或注解的原则。

#### 原则 1：满足客户的要求

无论何时何地，成员都应该高度重视客户的要求和利益规则。

##### 胜任能力

1.1 成员只能接受自己有能力执行的客户工作，并且是相应的工作能够有效地为客户提供服务；成员不能做出误导性的断言，而且在客户要求的情况下必须提供有关其他客户项目的参考资料。

##### 咨询产品（Deliverable）和咨询费用（Fee）协议

1.2 成员应该同客户就所提供的咨询服务的范围、性质和产品以及报酬的计算基础在咨询服务开始之前达成正式协议；之后，任何变动都必须首先同客户进行讨论并征得客户的同意。

##### 转包

1.3 成员必须在事先征得客户同意或其他协议存在的情况下才能转包相应的咨询工作，并且仍然对相应咨询工作担负责任。

##### 机密

1.4 成员必须严格保守有关客户的各种事件的信息，不能泄漏任何在咨询项目开展过程中所获得的专有信息。

##### 无人才劝诱行为

1.5 成员不能劝诱或鼓动正在为其提供咨询服务的客户的任何职员另谋它职，除非这本身就是咨询项目的目的。

##### 应该付出的努力

1.6 成员必须确保为客户提出的咨询意见、解决方案和推荐建议的基础是对所有可以得到的相关事实和重要经验的全面客观研究和分析，并且具有现实意义、实践性并容易被客户清楚地理解。

**沟通**

- 1.7 成员必须确保客户能够完全了解项目的进展信息。
- 1.8 成员必须鼓励客户对成员的工作成绩提供反馈，并做好记录。

**尊重**

- 1.9 在项目的进行过程中，成员必须对所接触的任何个人表现出尊重和体贴。

**原则 2：廉正、独立和客观**

成员必须避免任何下述行为或情形：同成员的职业义务毫不相干；可能损害成员的廉正形象。在咨询建议和推荐意见的形成过程中，成员必须完全遵照成员自己为实现客户最佳利益而采取的客观立场和观点。

**披露**

2.1 成员必须尽早披露任何可能会产生下列影响的特殊关系、情况或商业利益：影响或损害成员对具体项目做出判断时的客观性，或者客户或其他方面认为将可能影响或损害对具体项目做出判断时的客观性。

2.1.1 规则 2.1 要求提前披露从客户所提供的咨询作本身不能推论出来的所有相关个人利益、财务利益或其他商业利益。特别地，这一点同下面一些因素有所联系：

- 对同客户竞争的任何企业的指导关系利益或控制关系利益；
- 在向客户提供或建议的产品或服务中的财务利益；
- 任何同客户雇请的员工的任何个人关系；
- 在客户组织、客户组织的合作伙伴或客户组织的子公司中的任何个人投资；
- 最近或正被直接竞争客户雇请承担敏感的项目；
- 为第三方展开的工作恰好是某项交易的对面，如：投标竞争、收购、同时管理机构和被管理机构工作、评价现有客户的产品。

**利益冲突**

2.2 成员不应该在下列情形下为客户提供工作：同成员的职业义务毫不相干，或者可能会损害成员的廉正形象；只要出现了或者将要出现利益冲突，成员就应该在形势允许的情况下，要么从项目中撤出来，排除产生利益冲突的根源，要么披露或获取相关方面对项目成绩或延续性方面的认可承认。

2.2.1 需要提及的是：学会本身可能会在某些具体情况下成为“相关方面”中的一员，例如，如果某个学会成员在某种情况下所采取的行动可能会使得自己违反学会的职业行为规范，在这种情况下，会员不但要向学会报告所面临的尴尬情形，而且还要把相应的各种事实报告给学会。

**贿赂和引诱 (Inducements)**

2.3 成员不应该接收折让、殷勤款待、佣金或礼物等贿赂而给予某个个人或机构好处，也不应该通过给予客户或客户的职员财务贿赂期望获得优势。

2.3.1 合法的市场营销活动当然是要支付费用的，同时国家的法律也应该遵守。

**信息秘密**

2.4 成员不应该把在项目过程中获得的关于客户的机密信息用于个人利益或客户组织外其他人的利益；同时，也不应该有任何内线人士参与其中。

2.5 在必要的情形下或合适的情形下，成员应该确立具体的工作方法来保护客户信息的秘密。

**客观性**

- 2.6 成员必须告知客户自己对客户期望从咨询项目中所期望的利益所抱持的任何程度的保守意见。
- 2.7 成员不能在没有澄清其相应影响的情况下，牺牲长期利益提出利于短期利益的方案。

### 原则 3：对管理咨询职业和学会负责

成员的行为应该永远尽力提高管理咨询职业和学会的地位规则。

#### 年度确认

3.1 成员必须每年向学会做出确认，肯定自己遵守学会的职业行为规范。

#### 职业水平的持续发展

3.2 成员必须遵守学会有关职业水平持续发展的要求，以确保成员向客户提供的知识和技能能够跟得上时代。

3.3 成员必须鼓励所指导和管理的管理咨询师通过不断的职业发展来保持和提高他们的能力，鼓励他们成为学会的成员。

#### 对其他人的职业责任义务

3.4 成员应该尊重职业责任和义务以及同自己共事的人的资格水平。

3.5 成员向其他管理咨询师引荐客户的时候既不能不如实地陈述该管理顾问的资格和水准，也不能代替他做任何承诺。

3.6 如果成员承接了客户的一个项目，并且知道另一个管理咨询师也在为这个客户提供咨询服务，那么成员必须确保使两个项目之间任何潜在的冲突都引起客户的注意。

3.7 如果成员被客户邀请评价其他职业人士的工作，就必须在所有向客户传递的技术结论和咨询结论中都严格执行客观性原则、廉正性原则和敏感性原则。

#### 咨询费

3.8 成员同客户就咨询服务的协议和费用进行谈判的方式必须得到学会的认可，认为是符合职业道德标准的并具有专业水平。

3.8.1 成员应该参考学会的《管理咨询服务收费指导》。

#### 宣传

3.9 成员在给客户出版咨询项目成果或演示说明时，必须确保其中的信息：

- 确凿相关；
- 既不具有误导性也不会造成对其他方面的不公平；
- 不会给本职业抹黑。

3.9.1 公认的方式包括：

- 出版咨询项目成果（在客户同意的前提下）；
- 通过广告通讯录（出版物、电台或电视）或公开演讲直接接近潜在客户的方法。成员应该参考《管理咨询服务促销指导》。

#### 个人行为

3.10 成员应该是一个适合从事管理咨询职业的人。

3.10.1 成员的声誉和品质应该永远保持良好。特殊的事项包括：

- 违反刑律或正在接受破产清算；
- 被法院或监管机构审查或指控；
- 对职员或工作有不道德或非礼行为。

3.11 成员不能有意向学会提供虚假、不正确、误导性或不完整的信息。

---

### 管理咨询协会（MCA）职业行为规范

管理咨询协会是英国大型咨询公司的贸易协会。

任何成员在所承担的职业工作中以及同客户利益有关的事件中都必须随时恪守最严格的道德规范，唯一目的就是客户的利益。

对于任何成员来说，下列行为都会认为是非职业行为：

- 规则 1：披露或允许披露有关客户或客户职员的机密信息。
- 规则 2：接受咨询公司不能胜任的工作。
- 规则 3：所达成的协议将偏离提供客户的建议的客观性和中肯性，尤其是下列情况将更加被视为非职业行为：

接受或允许其职员接收来自第三方、同向客户提供的商品或服务相关的贸易佣金、折让等；

向客户提供或建议的商品或服务中拥有直接或间接的利益，同时没有把这种利益关系向客户说明；

向非公司职员因为项目的引荐而支付佣金或其他任何形式的报酬。

- 规则 4：没有提前就报酬条款以及相应的计算基础达成协议。
- 规则 5：采取了很可能会降低管理咨询职业形象的行动。

按照委员会的观点，任何成员如果不能遵守职业行为规范就会吊销协会的会员资格。

向委员会陈述事实证明相应的会员没有遵守职业行为规范定的条款，是委员会执行董事的职责以及任何成员或受害方的权力。

## 品质关键

咨询师除了要遵守咨询原则，还要把握好管理咨询的关键，这样才能明确咨询双方的利益需求，站在客观公正的立场上，有针对性地提出切实可行的解决问题的方案，增加顾客和自身的利益。

高品质完成管理咨询的关键点如下：

### 智力创造

管理咨询是基于对企业内外部经营环境的把握，针对企业现存的问题，提出并指导实施切实可行的改革方案的过程。提出方案的过程就是一个创造性的智力活动，而且这种创造性是有科学依据的，并不是凭空想象的。

### 契约关系

管理咨询事实上是咨询机构或经营顾问与受诊企业之间的契约关系。其中，受诊企业是委托人，咨询机构或经营顾问是受托人。咨询机构受受诊企业之托，为其解决经营管理上的问题，从而拿到报酬，增加双方的利益。

### 互动过程

管理咨询过程是咨询机构与受诊企业之间的互动过程。咨询机构应受诊企业之托，亲自到



受诊企业进行实地调查，获得一手数据，发现、分析并解决问题。同时，受诊企业也要积极主动地为咨询机构提供企业的经营资料，以方便其咨询工作，这也有利于快速有效地解决企业自身的问题。

### 问题导向

管理咨询是以问题为导向的。咨询者针对受诊企业存在的问题，运用相应的咨询工具，提出咨询方案，并指导实施。

### 咨询报告

咨询报告和指导实施构成咨询过程的最后两环节，因此，是十分关键的。咨询报告又分为咨询报告书和咨询报告会两部分。其中，咨询报告书要从咨询概要、现状、存在的问题和改进方案方面进行撰写；而咨询报告会也是咨询工作的总结汇报会，是实施改善方案的动员会。

## 创造价值

管理咨询的理想结果就是达到咨询公司和受诊企业双赢。咨询公司在给客户提供并指导实施有效的解决方案的同时,也增加了自身的利润,在全行业、全国甚至全世界提高了知名度和美誉度,这些又会在今后为其带来更大的价值。因此说管理咨询可以同时为客户和自身创造价值。

### 安达信事件对中国咨询业的启示<sup>2</sup>

一个曾经处于世界五大会计师事务所地位的世界著名公司土崩瓦解了,即使它能够存在下去,也很少有人愿意对“安达信”这个已经被污染了的品牌投资了。对一个咨询和审计公司来说,最重要的资产是信用、客户和员工。现在的“安达信”——信用没有了,客户走了,员工离开了,公司存在的基础也就没有了。

那么造成安达信这样悲剧的原因是什么呢?我国的咨询公司、市场研究公司、会计公司、律师事务所应如何避免这样的悲剧呢?

1. 信用至上,不应该为了一时利益而做出玷污信用的事情。虽然目前国内的咨询公司、市场研究公司等规模都较小,还很需要资金,但对于这些公司来说,从一开始就建立良好的信用是非常重要的,只有这样才能逐渐赢得客户的信任,获得可观的收入,然后再聘到更多、素质更高的人才,赢得更多的客户。否则,即使得到了一些好处,也可能由于信用被客户怀疑,而断送了继续高速发展的路。例如,某些市场分析公司出于不可告人的原因而推出了明显不被认可的数据,虽然客户多了一些宣传的资源,公司多了一些收入,但这可能也就断送了客户持续投资的机会,也不会被一些明智的客户选择,原因就是这些公司的数据太“水”了。

2. 要谨慎进入一些可能危及信用的领域。安达信公司在许多客户处同时开展审计业务和非审计业务,例如,环球电讯公司2000年付给安达信的审计费用为230万美元,但同时期环球电讯支付给安达信的非审计业务费用却高达1200万美元,相当于审计业务的6倍。会计公司既然可以通过非审计服务赚取如此多的钱,那么他们的判断难道不会受到影响吗?这很难避免非审计业务对审计业务信誉的影响。对于小公司尤其是这样。因此在选择公司发展时应尽量避免进入可能危及公司信用的,例如广告、宣传等领域。

3. 信用需要很长时间才能建立,但可能毁于一朝。安达信公司就因为一个安然事件不仅将退出“五大之列”,而且可能从此消失,即使只是品牌相同的公司也受到非常大的影响,可见信誉对这些以经营无形资产为业务的公司是何等的重要。因此建立信誉必须长期坚持,不能有一丝马虎。

我国的咨询公司、市场研究公司、会计公司、律师事务所的规模与安达信相比要小得多,竞争力也弱得多,越需要注意抛弃做一单算一单,能应付就应付,只要能给钱什么都能干等思想,要长期培养公司自己的信用、客户和员工,否则将很难面对国际上有多多年经验的公司的竞争。

## 本章概要

管理咨询是由具有丰富经营理论知识和实践经验的专家,与企业有关人员密切配合,到企业进行实地调查研究,应用科学的方法找出企业经营战略和经营管理上存在的问题,分析产生问题的原因,提出并指导实施改进方案。

管理咨询从不同的角度可以进行不同的分类：根据咨询范围，可以分为全局性咨询和单元性咨询；根据咨询人员的构成，可分为企业内部人员咨询和企业外部人员咨询；按照咨询性质，可分为企业管理咨询和企业经营分析；从咨询应用的角度，可分为经营战略咨询、组织结构咨询和制度体系咨询等；按照咨询系统，可分为基础咨询、功能咨询和产业咨询。

管理咨询具有中立性、局外性、综合评价性、建议性和指导性等特性。并且，咨询人员在进行管理咨询的过程中，要严格遵守行业道德规范，把握管理咨询的关键点。

## 思考练习

1. 管理诊断与医学诊断的联系与区别何在？
2. 咨询师在进行咨询的过程中，应该遵循哪些原则？
3. 管理咨询的关键点有哪些？
4. “管理咨询”或“企业诊断与分析”为什么是管理者的必修课？
5. 善于管理运营者不一定善于管理诊断，为什么？
6. 为什么企业的内部人员经常难以准确把握企业的管理问题？
7. 中国的企业管理咨询行业规则建构如何？
8. 如何保持管理咨询的中立性？
9. 除了企业组织以外，为什么其他组织类型（如政府组织、公益组织、教育机构、医院等）也需要进行管理咨询？
10. 如何充分认识管理咨询的价值？

## 延伸阅读

《咨询的奥秘 I——成功提出和获得建议的指南》（[美]杰拉尔德·温伯格，李彤，关山松，译，北京：清华大学出版社，2004）：本书是关于如何更好地给别人建议或接受别人的建议。作者通过对自己 25 年专业经验的总结和提炼，精辟的归纳出了各种规则、定律和原理，其中包括如何在竞争激烈的咨询市场中脱颖而出、如何为咨询服务定价和拓展市场、如何衡量咨询服务的有效性，以及如何处理咨询人员与客户的关系等。作者以机敏的睿智、令人赏心悦目而幽默的语言，对方法策略以及第一手经验作了翔实的剖析，阐述了诸多独到的见解，读者倍感轻松而又发人深省。

《咨询的奥秘 II——咨询师的百宝箱》（[美]杰拉尔德·温伯格，李彤，关山松，译，北京：清华大学出版社，2005）：是温伯格的畅销力作《咨询的奥秘 I——成功提出和获得建议的指南》的姊妹篇，在前一本书给出的众多定律、法则的基础上，本书给出了作为咨询人员应该具有的更多的专业和个人素质。书中以生动的语言将咨询人员应注重培养的个人能力归纳为“咨询师百宝箱”中的一件件法宝，其中包括：智慧盒（正确的判断是非的能力）；金钥匙（不断探索新的学习和实践领域的的能力）；勇气棒（尝试新方法并承担风险的勇气）；愿望杖（根据情况提出要求的能力）；侦探帽（分析、检验和推敲数据的能力）；是非牌（给出明确的“是”与“否”答复的能力）；心（全身投入工作的激情）；镜子（获取反馈信息的能力）；望远镜（跳出目前情况的远见）；鱼眼镜（发现事物之间的关联的能力）；陀螺仪（保持平衡的能力）；蛋（不断成长、学习和发掘自身

潜力)；登山钩(确保安全、不冒没有把握的风险)；羽毛(保持轻松缓解矛盾的幽默感)；沙漏(充分分配和利用时间的能力)；氧气罩(协调工作与生活的关系，保持轻松和健康)。作者通过生动的比喻，结合实例、简单精辟的说理，列举了咨询人员应该注重培养的能力、方法和生活态度。

《管理咨询专业指南(第4版)》([美]米兰·库布尔，中国国际工程咨询公司，译，北京：学苑出版社，2006)：本书描述了应用于各类管理和商务、组织和环境咨询的方式和方法，所涵盖的咨询方法、技巧、方式和风格极为广泛。管理咨询的显著特征之一就是要体现这种多样性。这就意味着即使有着非常具体的问题、特点又十分突出的客户，通常也能找到适合自己机构和个性的咨询顾问。相反，咨询也表现出某些共同的原则和方法，其中部分原则和方法构成了咨询业的基础，并为绝大多数咨询顾问所采用。

《管理咨询的神话》([美]马修·斯图尔德·任文科，译，北京：中国人民大学出版社，2009)：没有念过MBA，不知管理为何物，一个找不着工作的哲学博士，通过两周对《金融时报》和《追求卓越》临时抱佛脚式地突击，就这样误打误撞地进入了管理咨询行业，摇身一变成了一位管理大师，甚至开办了与麦肯锡对打的700人咨询公司……这究竟是一段意外离奇的迷情之旅，还是一场瞠目结舌的荒诞闹剧？甚至是管理咨询业界的悲哀和反思？

《管理咨询行业指南：成功跻身咨询业(第2版)》([美]苏格塔·比斯沃斯，达瑞尔·敦切尔，张丽妹，译，北京：人民邮电出版社，2003)：本书是目前对咨询业最全面的介绍与指南，书中的信息对商学院毕业生和想改变职业的专业人士非常有用。《管理咨询行业指南：成功跻身咨询业(第2版)》是一个完美的资料库。通过这本书读者可以了解咨询业的基本情况，洞悉这一热门行业的神秘之处。除了为读者提供大量的信息与资料外，本书还对读者如何应对案例面试进行了悉心指导，帮助读者在面试中胜出并成功进入咨询业。这本书为我们打开了一扇大门：通过它，我们可以看到咨询业为个人事业的发展提供了无与伦比的机会。

《在中国，做咨询——正略钧策管理咨询的实践》(丛寰宦，刘海梅，张锦娴，北京：人民邮电出版社，2009)：本书是正略钧策咨询实践的案例集，全书共收录八个案例，涉及食品、家电、石油、房地产、金融等行业，咨询范围包括业务战略、人力资源变革、全面管理、生产管理、供应链优化、制度体系诊断以及优化等。文中案例、流程、工具相结合，既有咨询实践的客观描述，又不乏咨询心得的如实现体。

《破解咨询的40个困惑》([美]艾伦·维斯，黄瑞蓉，杨如冰，译，北京：人民邮电出版社，2007)：本书为咨询从业人员如何成为优秀咨询大师指明了道路。全书共分40章，书中详细论述了咨询顾问在职业生涯中会遇到的各种挑战、困难和机遇，指出咨询顾问不仅需要具备全面纯熟的专业技能，还要有强烈的营销推广自己的服务和建立品牌的意识。只有这样，咨询项目才会源源不断，这也是咨询顾问生存和发展的根本之道。本书详细地揭示了咨询顾问在寻找客户、与客户谈判、签订合同和运作咨询项目时会遇到的问题和困难，作者也从其丰富的咨询实践中总结了很多方法和应对措施。书中通过列举的大量实战案例，包括其自身的和其他咨询顾问的实践经历，向读者介绍了经验教训，使读者避免重蹈覆辙，少走弯路，成就自己成为优秀咨询顾问的梦想。

《咨询业基础和超越》([美]伊莱恩·比斯，孙韵，译，北京：机械工业出版社，2003)：本书主要介绍了如下内容：咨询业概况，即咨询业行业前景、个人与公司前景、评价个人的专业技巧与技能；如何开办自己的咨询公司，即如何开发商业计划书、如何选择合适的合作伙伴、如何宣传公司、如何鼓励员工、如何进行成本控制、如何加强与客户的联系。除此之外，在本书最后还帮助读者判断，在了解了咨询工作之后是否还有意加入咨询业等。

《企业咨询：咨询业如何运转及如何使之运转的指南》([英]吉尔伯特·托平，菲奥娜·切尔尼亚夫斯卡，付彦，等，译，大连：东北财经大学出版社，2008)：本书探讨了咨询的新模式。它考察了组织为什么要使用咨询顾问，咨询公司是如何竞争的，以及咨询顾问是做什么的。本书的写作是建立在上百次访谈基础上的，被访者有聘请咨询顾问的管理者，也有管理咨询公司的人，向我们提供了对这一最模糊职业的权威分析。

本书还对如下问题提供了很多宝贵的建议：组织需要做些什么才能从它们所使用的咨询顾问身上获得最大的效用，以及咨询公司需要做些什么才能为客户实现最好的结果。

《咨询的艺术》（[美]杰斯沃德·W.萨拉科斯，方海萍，等，译，北京：电子工业出版社，2003）：本书在有效地为客户提供建议方面提供了一些基本的指导。提供建议的活动是人们之间一种相互交流的基本形式。在一定的原则指导下，顾问和客户都会交流中取得更好的成果。本书的目的就是总结这些原则，并对它们在实际中的运用进行分析。

## 参考文献

1. 杨海洪，张瑜．管理咨询的工具与方法．科技信息，2008，（17）：147-148
2. 丁峙．安达信给我们的启示．云南财政与会计，2002，（3）

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

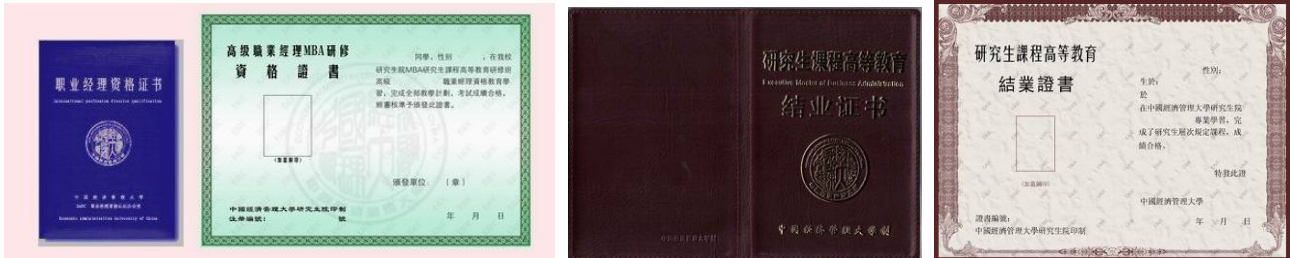
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。