

C011·00154(通卡)

绝密★启用前

2020年8月高等教育自学考试全国统一命题考试

企业管理咨询

(课程代码 00154)

注意事项:

1. 本试卷为非选择题。
2. 应考者必须按试题顺序在答题卡(纸)指定位置上作答,答在试卷上无效。
3. 书写部分必须使用黑色字迹签字笔。

一、简答题:本大题共5小题,每小题6分,共30分。

1. 企业内部人员咨询有何优缺点?
2. 为什么目前中国企业中达到二流企业的比例较小?
3. 咨询公司在分析客户人力资源状况时需要了解哪些问题?
4. 何为问卷调查中的封闭式问题和开放式问题?其特点如何?
5. 情感信仰在促进咨询方案实施过程中有何重要作用?

二、分析题:本大题共4小题,每小题10分,共40分。

6. 试从应用的角度分析管理咨询的形式。
7. 试分析中国咨询公司应从西方咨询产业的发展中学习和借鉴的经验。
8. 试分析影响企业成长的要素及其影响方式。
9. 试分析组织文化对咨询报告的影响。

三、综合题:本大题共2小题,每小题15分,共30分。

10. 金湖集团总裁胡瑞夫酷爱读书,每每看到精彩的文章,总要推荐给员工。一次,某杂志“名牌列传”专栏刊载的一篇文章《“同仁”最是真》引起他的共鸣,胡总一连在十五处文字下划了着重号。这些内容集中反映在:做精品要严格规范,精益求精;做事要兢兢业业,埋头苦干;做人要认认真真、实实在在等等。胡总认为同仁堂造药,金湖造食品都是吃的东西,关系到人的身体健康,两者具有很多相似之处。胡总对这篇文章不仅自己阅读研究,而且向全体员工推荐,他希望这篇文章对全体员工有所启示。

下面是胡总对此文章划重点号的部分内容以及他的批示:

《“同仁”最是真》成药配方独具特色,考料炮制可谓一丝不苟,紫血丹的配方需用金锅银铲,乐家老太收集了各房的金首饰100两,放在锅里煮,日夜守候着。

一次，老板服用本堂生产的银翘解毒丸时，口感有渣滓，便一追到底，发现是箩底的细绢并丝，造成箩目过大，他当场用水果刀划破所有箩底，令工人更换。

俗话说：字要习，马要骑，拳脚要踢打，算盘要拨拉，久练即熟，熟能生巧。同仁堂选料是非上乘不买，非地道不购。火候不济，功效难求，火小了，香出不来，香入脾；如果火大，炒焦了，焦气入心经，所以又有火候太过，气味反失一说。一颗牛黄上清丸就有 100 多道工序，药真工细，同仁堂一等品出厂达标率达 100%。

“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力。”同仁堂人也琢磨同仁堂老而不衰的谜，说法不一，却有一点共识：传统也罢，现代也罢，兢兢业业，一丝不苟的敬业精神，啥时都重要。一位女工出远门回来后写到：“我深深懂得，踏踏实实工作，认认真真做人，才是最根本的，因为我的根基在同仁堂！”

胡总批语：“同仁堂造药，金湖造食品，都是入口的东西，但愿《“同仁”最是真》这篇文章能给我们的员工一点启示！”

试分析：

- (1) 你对胡总推荐这篇文章的做法是否赞成？
- (2) 构建学习型组织对企业领导者提出了什么要求？
- (3) 学习型组织中员工的角色发生了什么样的变化？

11. 苹果公司经历过的兴衰

20 世纪 80 年代曾领导过电脑工业新潮流的苹果电脑现已处于崩溃的边缘。1996 年 10 月到 1997 年 3 月，它共亏损 12400 万美元。苹果失利源在文化失调。

苹果公司原有文化的核心是一种鼓励创新、勇于冒险的价值观。不仅是勇于创新，事实上，公司一直是我行我素，冒高风险，甚至反主潮流。公司的信条是进行自己的发明创造。正是这种价值观造就了苹果的成功，也预埋了它今日的失败。

原因分析：

(1) 企业经营指导思想的不适应性导致战略错误。我行我素的文化必然导致公司的经营指导思想是一种“产品导向”或称“技术导向”，使公司方向与市场需求难以协调。苹果机性能优越，使用方便，在技术上可谓无可挑剔；而它却是世界上唯一不与 IBM-PC 兼容的机型。IBM 在计算机市场上占有最大的份额，因此苹果机独树一帜的不兼容实际上限制了市场对它的需求，推走了许多潜在顾客。

(2) 经营战术不适应需求和竞争。产品导向和傲慢使苹果公司看不到环境改变，低估竞争对手的实力，经营战术不适应竞争。

(3) 组织内部的不协调、不一致。公司人员崇尚一种个人英雄主义，桀骜不驯，难以控制，技术人员与管理人员之间冲突频频。独创精神未成为技术发展的动力，反而加大了合作难度。公司对事物的看法总是不能取得一致，坐失了许多良机。

(4) 员工士气不振，人员流动率大大增加。许多极有才华的人，如销售业务主管、财务主管、苹果电脑日本市场经理，都因与总部意见不合而离职。这种人员流动频繁现象是文化不适的一个明显信号。

试分析：从苹果公司的失利中可以得到哪些启示？

企业管理咨询 202008(课程代码 00154)

一、简答题(本大题共 5 小题, 每小题 6 分, 共 30 分)

1. (1) 优点: 费用低, 企业能自主安排咨询时间, 介绍情况的时间短等。(3 分)
(2) 缺点: 企业内部人员对企业在生产经营上的问题往往习以为常, 视而不见, 不易发现问题。(3 分)
2. (1) 企业管理层的企业的使命感和价值观不明确, 没有将其融入企业文化和战略管理中;(2 分)
(2) 企业员工普遍存在思想观念上的问题, 如缺乏追求卓越的强烈理念等;(2 分)
(3) 没有优秀的管理体系可资借鉴。(2 分)
3. (1) 人力资源战略;
(2) 战略与组织的匹配;
(3) 战略的投入;
(4) 政策地位;
(5) 战略效应。

【评分标准】 答对 5 个要点得满分 6 分, 少一个要点扣一分。

4. (1) 封闭式问题由问卷提供答案选项, 调查对象只能从中选择一个或几个作为答

案：(2分)

(2)开放式问题不提供答案选项，调查对象可以自由回答问题而没有任何限制；(2分)

(3)开放式问题的答案能够出现出人意料的、更丰富的材料，但对其答案进行归类 and 统计比较麻烦，对调查对象的要求也较高。封闭式问题的回答更加简单明了，易于统计结果，有效性得到保障。(2分)

5. (1)咨询方案实施过程要想得到坚持和遵从的话，那些参与实施的人就必须认同实施过程。这种信仰必须具有情感性，建立在理性的和逻辑的理解框架之上；(2分)

(2)咨询方案实施过程要取得成功，不但要获取基于理智的认同，而且还要能够获得基于情感的承诺。咨询方案设计得越健全、越有逻辑性，获得理智认同的机会就越大。“为什么”和“如何”方面的工作做得越到位、越彻底，赢得信仰的机会就越大。(2分)

(3)当理智认同和情感信仰均高时，方案才能顺利实施，但必须警惕其中的陷阱；当理智认同高而情感信仰低时，人们会服从，但实施过程得不到坚持；当理智认同低而情感信仰高时，会出现很多种行动，但是不是有意义值得思考。(2分)

二、分析题(本大题共4小题，每小题10分，共40分)

3. 管理咨询从应用角度可分为：

- (1)经营战略咨询；
- (2)组织结构咨询；
- (3)制度体系咨询；
- (4)管理流程咨询；
- (5)营销工具与营销形式咨询；
- (6)生产管理咨询；
- (7)质量管理咨询；
- (8)业务流程咨询；
- (9)薪酬绩效管理咨询；
- (10)人力资源管理及开发咨询
- (11)企业文化咨询。

【评分标准】少一要点扣1分。

7. (1)大力进行咨询人才的培养，咨询师应由职能管理专家变为行业专家。

(2)加强行业规范，充分发挥咨询行业协会对咨询产业的监督和促进作用，严格咨询人员的资格审查制度。

(3)加强政府对咨询业发展的扶植。政府应制定咨询业发展方面的法规和政策，帮助咨询企业的人才培训，对咨询企业的业务发展进行必要的指导和帮助。

(4)扩展咨询业务领域，其业务范围应从单纯的管理咨询延伸到法律、金融、工程、技术等方面。

【评分标准】各要点 2 分，展开分析加 2 分。

8. (1)影响企业成长的要素有企业弹性与企业控制能力。
(2)企业弹性随着时间的推移会越来越低，原因在于企业在发展进程中的规章制度越来越严，企业管理层次的增多和产品线的拓宽控制会日益严密。
(3)企业控制力在企业发展初期是不断增强的，但发展到一定阶段后(成熟期)控制力又不断下降。
(4)随着时间的推移，企业弹性与企业控制力会有一个交叉点，该点就是企业具有最佳竞争力的时期，即企业成长最好的时期。

【评分标准】各要点 2 分，展开分析加 2 分。

9. (1)咨询报告的表达语言必须符合被咨询企业的文化传统和风俗习惯。
(2)咨询报告提出的意见和建议必须符合被咨询企业表达价值观和信念的方式。
(3)咨询报告的内容设计必须以客户为主，随时站在客户的立场分析问题，树立一切为客户着想的经营理念。
(4)为客户的信息保密，养成把客户利益放在首位的理念。

【评分标准】各要点 2 分，展开分析加 2 分。

三、综合题(本大题共 2 小题，每小题 15 分，共 30 分)

10. (1)赞成。“他山之石，可以攻玉”。相关企业的生存之道能对金湖集团的发展起到很好的启发作用。总裁推荐文章的行为既表现出了他对企业发展的战略眼光和深层思考，也体现了其谦虚学习的态度。

(2)在学习型组织中，领导者是设计师，仆人和教师。领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不只是设计组织结构和制度，更重要的是设计组织发展的基本理念；领导者的仆人角色表现在他对实现远景的使命感，要有远见，讲究战略；领导者作为教师的首要任务是界定真实情况，协助人们对真实情况进行正确、深刻的把握，促进每个人的学习，构建扁平化的组织机构，培养开放的强势文化，鼓励信息在组织内充分共享。

(3)在学习型组织中，员工的角色不再是传统管理模式下单个的个体，而是团队的一员，必须加强持续不断的学习，以适应组织文化、技术、权力分布、资源、关注点、工作方式、生产方式、市场以及领导方式等方面的变化。

【评分标准】各要点 4 分，展开分析加 3 分。

11. (1)组织文化要与环境相适应。
(2)要与其他企业开展密切的协作，充分利用组织外部的资源。
(3)要设计出一个有利于组织沟通的组织结构。
(4)要建立一种较好的激励机制与和谐的文化氛围。

【评分标准】各要点 3 分，展开分析加 3 分。