

# C005·00154(通卡)

绝密★启用前

2020年10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. 涂写部分、画图部分必须使用2B铅笔,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. 咨询顾问遵循有限参与的原则主要体现在哪几个方面?
2. 简述管理咨询中接洽咨询阶段的工作步骤。
3. 企业生命力要素包括哪些内容?
4. 管理咨询的实质是什么?管理咨询与管理诊断有何区别?
5. 咨询式培训包含哪几个特点?

二、分析题:本大题共4小题,每小题10分,共40分。

6. 试分析企业咨询按人员的分类方式及各方式的优缺点。
7. 试分析我国咨询产业的发展现状与问题。
8. 试分析与企业上层结构有关的管理问题。
9. 试分析头脑风暴法的操作程序及其应用原则。

三、综合题:本大题共2小题,每小题15分,共30分。

10. 案例1:

以下问题为雷军“小米的未来智能家庭”的演讲文字实录:

我觉得,梦想对一个人还是非常重要的,因为有梦想的话你才能够坚持几十年不动摇,孜孜不倦的去追求。我在办小米的时候,我就想我们有没有机会把它办成世界级的伟大公司。换句话说,我们甚至有没有可能办成百年公司,百年基业。不少企业家都在谈百年基业,金山软件已经干了25年,我知道百年基业是非常不容易的,尤其在中国,我甚至不相信在中国有人能干过百年。我带着这个问题研究了一下,我发现居然有几个公司干了百年,大家知道是哪几个公司吗?有三四家,最出名的叫“同仁堂”。我这一研究不要紧,发现同仁堂不是100年,是340年,跨越了几个朝代,经历了多少轮战火还能活下来,我就很好奇凭什么?

我认为同仁堂能做百年,最最重要的事情是同仁堂的创始人讲的几句话:“品味虽贵必不敢减物力,炮制虽繁必不敢省人工。”第一句就是不要偷工减料,第二

句就是工作不偷懒，这两句话合在一起就是“货真价实”。在我们今天这个社会，做到货真价实不容易，这些问题是怎么造成的？我觉得核心问题是我們能不能坚信“货真价实”。我相信绝大部分的创业者和企业家都希望做到货真价实，那为什么他们的企业做不到百年，文化传承为什么传不下来？同仁堂还有第二句话：“修合无人见，存心有天知。”意思是你做的事情没有人知道，但是上天知道。所以用这种约束力让同仁堂代代相传，秉承了“货真价实”的这种经营理念。这是我在办小米之前琢磨最多的一家公司，给了我很大的启发。

我们中国产品便宜，为什么感觉质量很差？我们能不能竭尽全力做好产品？我们到工厂和供应链看的时候，品质管理、加工细节、做工会遥遥领先。我们刚开始做手机的时候，处理器全部买的高通最贵的处理器，包括所有配置都选的最高端的。当时绝大部分国产手机公司都是做几百块钱的手机，很多人是怎么便宜怎么来，我们在进入这个市场的时候，因为每一个手机都是给我自己做的，我一定要叫它好用。所以我在想，我们只有向苹果和三星学习，用全球最好的供应链、最好的原材料、最好的工厂，才有机会做出最好的手机。这句话我可以展开说得更透，只有用最好的供应商，最好的原材料，最好的加工厂，才有机会做出最好的手机。所以，我觉得好的品质是花钱花精力找最好的人才有机会做出来的。

海底捞为何能让我叹为观止？我有一次在机场买了一本书《海底捞你学不会》，我觉得我学会了，为了验证我有没有学会我还专门吃了几次海底捞，去完以后真的叹为观止。我最震撼的是什么？海底捞的装修很一般，店的位置也很一般，但是它有一点点非常不一样的感受，它的服务员非常热情，非常亲切，让你都觉得整个餐馆都很好。有一次吃饭我就问那个服务员，你整天那么乐为什么？你不就做个服务员吗，结果给人教训了一顿。人家说我40几岁的下岗女工找不到工作，海底捞一个月给我四千多工资，我睡觉做梦都会笑醒。那句话真给我震住了，就是海底捞对员工很好，员工在公司感觉很好的时候他对客户就完全不同。海底捞最重要的还有，就是海底捞的口碑非常强大。口碑的核心不简单是好产品有口碑，或者又好又便宜的产品有口碑，有口碑的其实是超出消费者的预期！海底捞就是和用户做朋友，超出用户预期。

只有专注，并且做到极致，你才有机会做到世界第一。现在还需要做什么呢？防伪。怎么才能让用户检测是真的还是假的呢？其实就是要做到专注和极致。小米的梦想：带动中国企业在各自领域成为世界第一。小米用中国产地成本价，用中国最优质的产品，造福全世界，造福全人类。所以光小米一家不够，我们应该像当年索尼带动日本整个工业一样，让中国所有产品都变得更加优质。所以，去年年初我有了这个计划。我们未来的目标是什么？从去年年初开始，我们的目标就是带动一百家这样的企业一起成长，一起在中国做大，一起扬帆出海，成为全球企业。在今年7月份，我们讲到当初创办小米时的梦想，这个梦想四年前还不敢讲。所以我们的梦想是什么呢？我们的梦想就是“星辰大海”——我们要把全球看成我们的市场，我们希望带动中国企业在各自的领域成为世界第一，这就是我们的目标。我真的没有想到只用了三年时间我们就成了世界前三，我以为明年才会做到世界前三，

但是我真的相信用五到十年时间，小米手机有机会成为世界第一。而且小米所带动的周边合作伙伴，我们至少会有 20 个世界第一。我希望小米的这波创业对中国的影响，就像三星之于韩国，索尼之于日本。我希望小米的梦想成为中国的未来，中国越来越多的企业在全世界范围内崛起，成为“优质平价”的代名词。让全世界享受中国科技创新的力量，我觉得这才是整个我做小米希望对社会有点帮助的地方。

思考题：

(1) 雷军讲了哪些内容？这个案例给你哪些启示？

(2) 你认为在未来激烈的竞争中，小米如何取得优势？互联网思维的关键是什么？

#### 11. 案例 2:

##### 长安航空公司的制度创新

提升管理水平和管理能力是企业永恒的主题。改革是手段，是基础。当前体制僵化、机制陈旧仍是国有企业管理中的主要矛盾。长安航空有限责任公司抓住这个主要矛盾，进行了一系列改革与创新。

单一的国有产权结构，是国有企业产权虚拟化，所有者不到位，造成企业实际上无人负责的症结所在。长安航空有限责任公司由长安航空（实业）公司、海南航空股份有限公司、海航控股（集团）有限公司共同出资组建，实现了产权结构的多元化。代表所有者利益的股东会作为公司的最高权力机构，对公司的资产实施了有效管理。长期以来困扰长安航空公司的政企不分、政资不分的问题得到了有效解决。企业法人财产权落实到了实处。长安航空有限责任公司作为法人，企业实现了自主经营，自负盈亏，照章纳税，为企业进行管理创新奠定了基础。

在一切经济活动中，只有当权利义务关系十分明确的责任人受到适宜企业内外环境的制度约束时，企业的行为才能真正处于理性状态。因此，领导体制的改革是国有企业改革的关键。法人治理结构是否规范，是建立现代企业制度的核心问题。

长安航空有限责任公司董事会作为公司股东会的常设权力机构，代表股东的利益，负责公司的重大决策；监事会作为公司的常设监察机构，对股东会负责，对董事会及其成员和总经理等高级管理人员行使监督职能；在董事会的领导下，总经理全面负责公司的行政、业务、财务等日常工作。职责明确、权力到位，规范了法人治理结构，保证了事、责、权一致，从而极大地调动了管理层干事创业的积极性，形成了精干高效、反应灵敏、运作协调、互相监督的领导体制。正是有了这样的领导体制，面对日益激烈的市场竞争，长安航空有限责任公司的经营者们，才能不断提高决策的科学化、民主化、程序化、制度化水平，做到决策迅速、准确，将失误降到了最低点，把握住了一次次公司发展壮大的机遇。

长期以来，国有企业内设机构行政化倾向十分严重，职责不清，权限不明，机构重叠，人浮于事，运转不灵的现象十分普遍。长安航空公司也是一样。长安航空有限责任公司成立后，首先对公司内部机构进行了大刀阔斧的改革。根据企业的实践，将原来的 17 个部门精简为 7 大职能事业部，形成了以市场销售为先导，以财务、计划管理为中心，以生产运行与支援中心为中枢，协调飞行、工程、安全运营监察三大部门生产经营管理的体系。中层以上管理干部由原来的 34 名减少到 20 余

名，年龄结构由平均49岁降低为40岁。构建了一个层级清楚、职责分明、权力到位、反应灵敏、运转高效的组织框架。

长安航空有限责任公司进行组织机构改革中突出了增强经营活动的计划性和协调性。当前，有一种误解，认为从计划经济到市场经济，计划可以不谈或少谈。实际上，由于从短缺经济到相对过剩经济，在社会主义市场经济的环境中，企业的计划性必须越来越强，否则，将难以适应变幻无穷的市场需求。而这一切，都需要高效、协调的组织机构和合理、流畅的生产经营流程做保证。正是由于长安航空建立起了以信息灵敏、计划周到、监控严密、反应迅速的地面服务保障体系，才能成功处理了榆林爆炸事件紧急救援等多次紧急航班保障；非天气原因造成的航班延误次数大幅度降低，正点率显著提高。2001年上半年经民航总局统计，长安航空的航班正点率达到81.5%，6月份更是达到88.1%，进入全国先进行列。

有效的激励机制是一切经济活动提高效率的先导，成功的制约机制是一切经济活动的保证。现代企业经营机制的核心是建立与企业发展的内外环境相协调的企业激励机制，最大程度的调动每一位员工的积极性，提高工作效率；建立全员的制约机制，以规范员工的行为，保证企业生产经营链条的正常运转；建立合理的监督机制，以提高企业内部运作过程的透明度，使各项规章制度落实到实处。

改制以前的长安航空公司，沿袭着传统的做法，员工在低收入的环境中吃企业的大锅饭，企业吃国家的大锅饭，大家都没有积极性。长安航空有限责任公司的建立，国家的锅没有了，企业这口锅必须依靠全体员工的努力才能有的吃。每个人的收入必须与业绩挂钩。他们首先建立起灵活、有效的绩效工资制度，打破国企传统的单一的等级工资，实行按管理、经营、技术、生产分系列，按层级岗位定标准，向重点岗位倾斜的增大活工资比例的员工报酬制度。按照能力定岗位，依据业绩定工资，极大地激发了每一位员工的主动性、想象力和创造力，大幅度地提高了工作效率，提高了企业的经济效益。重组后长安航空员工的收入大幅度提高，人员平均工资收入增长40%以上，特别是机务、飞行等一线员工工资收入增加了近一倍。

其次，制定了一整套严格的员工上岗竞争、晋级、晋职和奖励制度，在增强每个员工危机感和忧患意识的同时，充分激励员工不断学习、不断努力、不断提高工作热情。现在，公司内部竞争上岗、择优聘用、能者上、庸者下的机制基本形成，一些不思进取、不能胜任工作的中层以上干部被解聘原有职务，调整到一般工作岗位；一大批年富力强、业务素质高的管理干部脱颖而出。为激励刚进入长安航空员工的积极性，公司降低了临时工和固定工之间的门槛。中长期合同工因为工作失误可能被转为短期合同工；短期合同工因为工作能力超群，工作业绩突出，也可以转为中长期合同工。公司司机石峰原为短期合同工，在工作中勤勤恳恳，多次做好人好事，受到旅客的表扬，公司根据其表现给予表彰，转为中长期合同工，成为公司员工学习的楷模。相应地，公司重组不久，少数管理干部由于不能适应新的体制和管理制度，公司安排其离开管理岗位。

与激励机制配套，公司按照现代人力资源管理的要求，建立起一套责权明晰、考核严格、奖罚分明的人事劳动制度。如各工作部门的《岗位职责》、《长安航空有

限责任公司员工奖惩规定》等，明确了岗位责权，细分了岗位规范，做到事事有人管，人人担其责。靠制度管人，在制度面前人人平等。现在的长安航空，大到重大决策，小到生活行为，都有法可依，有章可循。重奖重罚，有据可查。公司先后对一些违纪员工给予行政处分和经济处罚。严明纪律、严格管理、奖罚分明已成为长安航空基本的治军之策，成为长安航空不断前进的基本保障。

在新的机制下，长安航空员工的精神面貌和工作作风发生了脱胎换骨的变化。工作态度认真了，工作节奏加快了，工作标准严格了，工作协调主动了，工作效率提高了，相互扯皮的事没有了，牢骚话听不到了，搬弄是非的消失了，相互矛盾减少了。用员工的话说：“现在的长航上下级关系清晰了，人与人的关系简单了，工作虽然有压力，但心里是踏实的。现在的长安航空，是一个有希望的长安航空。”

思考题：

- (1) 长安航空有限责任公司从哪些方面进行了制度创新？
- (2) 长安航空有限责任公司的制度创新还有哪些不足？

绝密★启用前

2020年10月高等教育自学考试全国统一命题考试

## 企业管理咨询试题答案及评分参考

(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) 对重点问题的识别;(2分)  
(2) 与客户保持距离;(2分)  
(3) 对效益的合理期望。(2分)
2. (1) 初步接洽;(2分)  
(2) 研究回复;(2分)  
(3) 深入商谈。(2分)
3. (1) 行动力;(2分)  
(2) 程序力;(1分)  
(3) 创新力;(2分)  
(4) 整合力。(1分)
4. (1) 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地要遇到的各类管理症状;(3分)  
(2) 区别:含义不同、来源途径不同。(3分)
5. (1) 聚焦基于战略的问题解决;  
(2) 自始至终强调并坚持互动与参与;  
(3) 关注人的业务内升力;  
(4) 依据资源的轻重缓急,确保实践效果;  
(5) 培训、交流、提炼、总结、实践,步步为营。

(注:每答对1个要点给1分,答对5个给满分6分)

二、分析题(本大题共4小题,每小题10分,共40分)

6. 咨询按人员分类:
  - (1) 企业内部人员咨询,内容包括外部环境咨询、企业专业领导咨询、企业经营顾问咨询等。(3分)
  - (2) 企业外部人员咨询,内容包括需方人员咨询、体系认证前的体系咨询、咨询机构进行的咨询等。(3分)

优缺点：

(3) 内部人员咨询费用低，时间自主，介绍情况的时间短；缺点是对已有问题习以为常，视而不见，不易发现问题。(2分)

(4) 外部人员咨询的优点是客观公正，易于发现问题；缺点是费用高，时间长，咨询

方案的可操作性和有效性往往达不到预期效果。(2分)

7. (1) 产业低端。产业规模小，咨询业在国内生产总值中所占比重小，咨询业务在低端市场挣扎。(2分)

(2) 人员素质差，大部分无法从事战略咨询。(2分)

(3) 行业缺乏规范。产业政策及其行业规范严重不够，监管体系不健全。(2分)

(4) 经验缺乏。(1分)

(5) 咨询文字报告不成熟，理性有余感性不足，纸上谈兵较多。(2分)

(6) 数据有限。咨询报告定性分析较多，精确的数据分析较少。(1分)

8. (1) 战略制约；(2分)

(2) 制度约束，如企业产权及产权结构的优化问题；(2分)

(3) 集团管理；(2分)

(4) 组织支撑；(2分)

(5) 竞争优势。(2分)

9. 操作程序：

(1) 准备阶段；(1分)

(2) 热身阶段；(1分)

(3) 明确主题；(1分)

(4) 重新表述问题；(1分)

(5) 畅谈阶段；(1分)

(6) 筛选阶段；(1分)

应用原则：

(7) 庭外判决；(1分)

(8) 欢迎各抒己见，自由鸣放；(1分)

(9) 追求数量；(1分)

(10) 探索取长补短和改进方法。(1分)

### 三、综合题（本大题共2小题，每小题15分，共30分）

10. (1) 第一，小米模式的核心就是“同仁堂式”的货真价实，“海底捞式”的超预期口碑，和沃尔玛、好市多（Costco）高效率的模式创新。第二，这一套模式能够帮助传统产业转型升级，中国市场不缺产品，但缺好产品，缺又好又便宜的产品，缺高客户体验的产品，极其稀缺。互联网思维能帮助中国的传统产业转型升级，最最重要的是观念，要做优质的产品，做世界级的产品。(6分)

(2) 第一、小米最重要的优势就是和用户做朋友，倾听用户声音，按照用户的要求改善。和用户做朋友，邀请用户参与，快速改进，是最关键的。第二、互联网思维总结成七个字，就是专注、极致、口碑、快。(6分)

（注：展开分析3分）

11. 长安航空公司进行了以下制度创新：

(1) 产权制度创新，由单一所有制结构向产权多元化发展；(2分)

(2) 组织管理体制创新，建立了科学的法人治理结构，精简了内部管理机构；(3分)

(3) 管理方式创新，建立了信息系统、监控系统、服务保障体系，以及竞争上岗机制；(2分)

(4) 激励与考核制度的创新；(2分)

不足：

(5) 企业文化建设不够；(2分)

(6) 人本管理不够；(2分)

(7) 局限于企业内部的改革。与外部联系的机制不健全。(2分)